

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA V SLOVENSKIH
DRŽAVNIH DRUŽBAH**

Ljubljana, september 2016

SIMEONA ROGELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Simeona Rogelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza korporativnega upravljanja v slovenskih državnih družbah, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Maksom Tajnikarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 KORPORATIVNO UPRAVLJANJE.....	3
1.1 Opredelitev pojma in definicije korporativnega upravljanja.....	3
1.2 Razlogi za naraščajočo pomembnost korporativnega upravljanja.....	5
2 ZGODOVINA IN RAZVOJ KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA.....	6
3 TEORIJA PRINCIPAL – AGENT Z VIDIKA KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA.....	14
3.1 Definicija teorije principal – agent.....	14
3.2 Udeleženci odnosa principal – agent.....	16
3.3 Problem v odnosu principal – agent.....	17
3.4 Stroški agentskega odnosa.....	18
3.5 Kritika teorije agenta in alternativne teorije.....	20
4 PRAKSE KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA V SVETU.....	22
4.1 Modeli korporativnega upravljanja.....	22
4.2 Enotirni sistem upravljanja.....	23
4.3 Dvotirni sistem upravljanja.....	26
5 KORPORATIVNO UPRAVLJANJE DRUŽB V DRŽAVNI LASTI.....	27
5.1 Pomen državnega lastništva.....	27
5.2.1 Utemeljenost državnega lastništva.....	29
5.2.2 Izzivi državnega lastništva.....	31
5.2.3 Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti.....	31
5.2 Korporativno upravljanje družb v državni lasti v državah EU.....	32
5.2.1 Modeli upravljanja družb v državni lasti.....	32
5.2.1.1 Decentraliziran ali sektorsko ministrski model upravljanja.....	33
5.2.1.2 Dualni ministrski model upravljanja.....	33
5.2.1.3 Centraliziran model upravljanja.....	33
5.2.1.4 Holdinške družbe in specializirane svetovalne družbe.....	34

6 RAZVOJ KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA V DRŽAVNIH DRUŽBAH V REPUBLIKI SLOVENIJI.....	35
6.1 Korporativno upravljanje po privatizaciji družbene lastnine.....	35
6.2 Korporativno upravljanje družb v državni lasti po vstopu Slovenije v mednarodno organizacijo OECD.....	38
6.2.1 Ustanovitev in delovanje Agencije za upravljanje kapitalskih naložb države.....	38
6.2.2 Ustanovitev in delovanje Slovenskega državnega holdinga.....	40
6.3 Zakonska in normativna ureditev korporativnega upravljanja družb v državni lasti.	42
6.3.1 Zakon o gospodarskih družbah.....	42
6.3.2 Zakon o Slovenskem državnem holdingu.....	43
6.3.3 Kodeks upravljanja javnih delniških družb.....	43
6.3.4 Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države.....	44
7 EMPIRIČNA RAZISKAVA KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA DRUŽB V DRŽAVNI LASTI.....	45
7.1 Opis in utemeljitev metode raziskovanja.....	45
7.2 Značilnosti in analiza vzorca.....	47
7.2.1 Identifikacija glavnega zunanjega deležnika.....	49
7.2.2 Identifikacija glavnega notranjega deležnika.....	53
7.2.2.1 Identifikacija notranjih deležnikov, ki sprejemajo poslovne odločitve.....	57
7.2.2.2 Identifikacija deležnikov, do katerih posloводства čutijo odgovornost.....	59
7.2.2.3 Identifikacija deležnikov, s katerimi se posloводства posvetujejo.....	61
7.2.3 Cilji lastnika oz. države RS s podjetji.....	64
7.2.4 Način prenosa ciljev lastnika oz. države RS v strategije podjetij.....	67
7.2.5 Skladnost ciljev posloводства kot agenta s cilji lastnika	78
7.2.6 Skladnost ciljev posloводства kot agenta s cilji lastnika in cilji podjetja.....	80
7.2.7 Skladnost osebnih ciljev posloводства s cilji lastnika in cilji podjetja.....	82
7.3 Razprava.....	87
SKLEP.....	91
LITERATURA IN VIRI.....	93
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Principal – agent odnosi v družbi	17
Tabela 2: Področja nesoglasij med menedžerji in delničarji	18
Tabela 3: Strategije za zaščito principalov.....	19
Tabela 4: S&P 500 odbori direktorjev: pet in deset letni trendi.....	26
Tabela 5: Lastnosti podjetij sodelujočih v raziskavi.....	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi kakovostnega korporativnega upravljanja	13
Slika 2: Diagram Teorije agenta	16
Slika 3: Struktura korporativnega upravljanja	24
Slika 4: Prikaz odnosa med zunanjimi in notranjimi deležniki v državnih podjetjih ter cilji deležnikov državnih podjetij.....	91

UVOD

Če želijo podjetja v vse hitreje spreminjajočem se svetu ostati konkurenčna in uspešna, morajo svoje upravljalvske prakse inovativno prilagajati novim zahtevam. Upoštevanje osnovnih načel dobre prakse korporativnega upravljanja postaja za vlagatelje vse pomembnejše. Tista podjetja, ki delujejo na tujih trgih, lahko z dobrimi praksami korporativnega upravljanja pritegnejo tuji kapital, pri podjetjih, ki delujejo le na domačem trgu, pa dobro korporativno upravljanje prispeva k večjemu zaupanju domačih vlagateljev, zmanjša stroške kapitala in privabi stabilnejše vire financiranja.

Naloga držav, ki med sabo tekmujejo na svetovni ravni, je v zagotavljanju kredibilnega in mednarodno razumljivega sistema korporativnega upravljanja, ki je usklajeno z mednarodno sprejetimi načeli. Prvenstveno gre za oblikovanje učinkovitih in dovolj prožnih okvirov regulacije, ki omogočajo odzivanje na pričakovanja delničarjev in drugih deležnikov. Praksa, ki se je oblikovala v svetu, kaže, da enotnega modela dobrega korporativnega upravljanja ni, so se pa pokazali elementi dobrega korporativnega upravljanja.

Sodobna korporacija, kot jo poznamo danes, se je začela razvijati v 16. stoletju v Angliji in je eden največjih izmislekov človeštva. Korporacije so bile sprva majhne inštitucije z nekaj lastniki in so ostale majhne vse do 19. stoletja. Z industrializacijo se je pospešil tudi njihov razvoj. Vse večji razvoj trgov je prinesel prve borze vrednostnih papirjev, na katerih je bilo mogoče enostavno trgovati z delnicami, ki so tako menjale lastnike. To je povzročilo ločitev funkcije lastništva in nadzora ter s tem pojav problema agenta.

Na problem agenta je v drugi polovici 18. stoletja opozoril že Adam Smith v svojem delu Bogastvo narodov. Menil je, da od menedžerjev, ki raje upravljajo s tujim denarjem kot s svojim, ni mogoče pričakovati, da bodo nad tem bdeli enako skrbno, kot bi bila skrbna do svojega denarja partnerja v zasebni partnerski družbi. Teorijo agenta je mnogo pozneje – v 70. letih prejšnjega stoletja – utemeljil Stephen A. Ross.

Vprašanja, kako torej upravljati korporacije in kako doseči optimalno alokacijo resursov, sta stari toliko, kot je stara zgodovina korporacij. In ko želimo pokazati, kako delujejo korporacije ter kakšni so odnosi med poslovodstvi, upravnimi odbori in delničarji, pridemo do korporativnega upravljanja.

Številne razprave o pravilnem upravljanju družb so v prejšnjih stoletjih in desetletjih spodbudili škandali povezani z nepravilnostmi, ki so se dogajale v korporacijah in zaradi katerih so mnoge tudi propadle. Nekatere z dolgoletno tradicijo so zaradi finančnih škandalov odšle na smetišče zgodovine v minulih letih, ko je leta 2007 svet zajela zadnja finančna kriza.

Korporativno upravlja je v različnih delih sveta različno urejeno. Anglo-ameriški model poudarja interese delničarjev. V kontinentalni Evropi in na Japonskem pa prepoznavajo interese tudi drugih deležnikov; zaposlenih, menedžerjev, upnikov, potrošnikov in okolja.

Za nekatere evropske države (Nemčijo, Avstrijo, Nizozemsko) je značilen dvotirni sistem upravljanja. Ta je sestavljen iz skupščine (delničarji), nadzornega sveta (predstavniki delničarjev in zaposlenih) in posloводства družbe. Naloga nadzornega sveta, ki je vez med delničarji in poslovodstvom družbe, je izbira in imenovanje članov posloводства, določanje plače za njihovo delo in nadzor nad pomembnejšimi poslovnimi odločitvami.

Za Slovenijo je značilno, da je država še vedno pomemben lastnik gospodarskih družb. Do vstopa v Organizacijo za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) je bilo upravljanje razpršeno med različnimi ministrstvi. Funkciji lastništva in nadzora nista bili ločeni. Po vstopu Slovenije v OECD pa je bila leta 2010 prav za namen ločitve omenjenih funkcij ustanovljena Agencija za upravljanje kapitalskih naložb države, ki je prevzela upravljanje družb v lasti Republike Slovenije. Po njeni ukinitvi je upravljanje družb v lasti Republike Slovenije prevzel Slovenski državni holding, ki je nastal s preoblikovanjem Slovenske odškodninske družbe. Vlada je s sprejemom Odloka o strategiji upravljanja kapitalskih naložb v letu 2015 določila strateške usmeritve za področje upravljanja državnega premoženja in cilje, ki jih morajo dosegati gospodarske družbe v državni lasti.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in predvsem tuje strokovne literature proučiti teorijo, na kateri temelji korporativno upravljanje družb. S pomočjo intervjujev želim raziskati, kakšno je korporativno upravljanje v državnih družbah.

Cilji magistrskega dela pa so ugotoviti, kdo je principal oz. glavni zunanji deležnik podjetij v državni lasti – preverjam tezo, ali je principal lastnik oz. država RS – kdo je agent oz. glavni notranji deležnik podjetij v državni lasti – preverjam tezo, da je agent v državnih podjetjih poslovodstvo – do koga posloводства čutijo odgovornost – preverjam tezo, da posloводства v prvi vrsti čutijo odgovornost do lastnika oz. države RS – ter kakšni so cilji lastnika oz. države RS in poslovodstev s podjetji. Cilje najprej identificiram, nato ugotavljam, kako ti preidejo v strategije podjetij in na koncu preverjam njihovo skladnost. Pri tem testiram teze, da strategije podjetij odražajo pričakovanja lastnika oz. države RS, da nadzorni sveti aktivno sodelujejo pri oblikovanju strategije in jo potrjujejo, da so cilji lastnika oz. države RS, poslovodstev in podjetij skladni in da so posloводства za doseganje ciljev lastnika oz. države RS nagrajena.

Magistrsko delo v prvem delu vsebuje poglobljen teoretično-analitičen pregled strokovne literature, znanstvenih razprav in raziskav ter člankov predvsem tujih strokovnjakov s področja obravnavane teme. Ta del magistrskega dela je analiziran s pomočjo opisne in komparativne metode ter metode kompilacije, s katero združim teoretična spoznanja

mnogih avtorjev. Drugi, empirični del magistrskega dela, pa temelji predvsem na metodi kvalitativnega raziskovanja. S poglobljenimi intervjuji s predstavniki, povezanimi s korporativnim upravljanjem družb v državni lasti, raziskujem, kakšno je korporativno upravljanje v državnih družbah.

Magistrsko delo je sestavljeno iz sedmih temeljnih poglavij, tematike pa so podrobneje razdelane v podpoglavjih. V prvem poglavju opredeljujem pojme in preučujem temeljno teorijo s področja korporativnega upravljanja. Drugo poglavje je namenjeno zgodovini in razvoju korporativnega upravljanja. V tretjem poglavju predstavim teorijo principal – agent, četrto poglavje je namenjeno predstavitvi korporativnih praks v svetu, peto poglavje je namenjeno korporativnemu upravljanju družb v državni lasti. V šestem poglavju predstavim korporativno upravljanje v državnih družbah v Sloveniji, v sedmem poglavju pa sledi empirična analiza korporativnega upravljanja v državnih družbah. Magistrsko delo zaključim z razpravo in sklepnimi ugotovitvami.

1 KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

1.1 Opredelitev pojma in definicije korporativnega upravljanja

Če so 19. stoletje zaznamovali temelji razvoja modernih korporacij in če je bila v 20. stoletju v središču pozornosti znanost o menedžmentu, bo v 21. stoletju zaradi propada velikih korporacij na začetku tisočletja, kot so Enron, HIH Insurance in Parmalat ter zaradi zadnje globalne finančne krize, ki se je začela leta 2007, v ospredju korporativno upravljanje.

Vprašani, kako upravljati družbe in kako doseči optimalno alokacijo resursov, sta namreč stari toliko, kot je stara trgovina. In ko želimo pokazati, kako delujejo družbe ter kakšni so odnosi med lastniki in tistimi, ki vodijo družbe, pridemo do izraza korporativno upravljanje. Medtem ko je korporativno upravljanje staro vsaj tisoč let, raziskovalci to področje preučujejo manj kot stoletje. Kot ugotavljata Braendle in Kostyuk (2007, str. 2), se zdi, da je izraz korporativno upravljanje v akademski literaturi prvič uporabil Richard Eells, ko je skušal pokazati »strukturo in delovanje korporacijskega vladanja«. Termin korporativno upravljanje pa se je začel uporabljati v zgodnjih 90. letih, ko je v Veliki Britaniji (v nadaljevanju VB) Cadburyjeva komisija leta 1992 v prvem javno objavljenem dokumentu za predmet proučevanja vzela prav korporativno upravljanje (Erturk, Froud, Johal, & Williams, 2004, str. 678).

Beseda upravljanje (angl. *governance*) izvira iz grške besede kybernētēs (grš. κυβερνήτης) in pomeni krmar. Beseda je postala priljubljena leta 1948, ko jo je prvič definiral Norbert Wiener kot »znanost nadzora in komunikacije v živali in stroju« (Turnbull, 2008, str. 2). Izraz korporativno upravljanje pa izhaja iz analogije med vladanjem mestom, narodom ali

državam in vladanjem korporacijam. Analogijo med korporativnim in političnim glasovanjem je mogoče opaziti že v času revolucionarnih začetkov ameriških in nemških korporacij (Becht, Bolton, & Röell, 2007, str. 834).

V različnih obdobjih so raziskovalci iz različnih vidikov opazovali proces korporativnega upravljanja. Tako je v zgodovini nastalo kar nekaj opredelitev tega pojma. Precej splošno definicijo je postavila Cadburyjeva komisija (The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992, str. 14), ki je korporativno upravljanje videla kot sistem usmerjanja in nadziranja družb. Hess (1996, str. 9) je s svojo definicijo korporativnega upravljanja v ospredje postavil delničarje. Menil je, da gre za proces nadzora ter upravljanja kapitala družbe in človeških virov v interesu lastnikov družbe. Shleifer in Vishny (1997, str. 737) pa sta definicijo razširila na upnike in ocenila, da se korporativno upravljanje pravzaprav ukvarja z načini, kako se subjekti, ki družbo oskrbujejo s finančnimi sredstvi, zavarujejo zato, da bi si povrnili naložbo. Zelo široko definicijo, ki naj bi kot osnova služila vsem državam članicam, pa je postavila OECD (2004, str. 11): »Korporativno upravljanje sestavlja nabor odnosov med menedžmentom družbe, njegovim odborom, delničarji in drugimi interesnimi skupinami. Korporativno upravljanje je eden ključnih elementov za izboljšanje ekonomske učinkovitosti in rasti, kot tudi za povečanje zaupanja vlagateljev«.

Korporativno upravljanje se je skozi čas različno razvijalo. Ves čas so ga spremljali različni škandali in propadi družb, ki so odpirali različna vprašanja. Kot odgovor na to so se po kontinentih in državah razvijali različni modeli korporativnega upravljanja. A do danes se v svetu ni razvil enotni model, ki bi zagotavljal dobro korporativno upravljanje. So se pa – kot je razvidno v nadaljevanju – razvili elementi dobrega korporativnega upravljanja, ki družbam in državam služijo v prizadevanjih po vzpostavljanju dobrih korporativnih praks.

OECD, ki se je s tem področjem začela dejavneje ukvarjati na prelomu tisočletja, dobro korporativno upravljanje definira kot upravljanje, ki pravilno spodbuja odbor in poslovodstvo za doseganje ciljev, ki so v interesu družbe in njenih delničarjev ter zagotavlja učinkovit nadzor (OECD, 2004, str. 11). Z učinkovitim sistemom korporativnega upravljanja se poveča zaupanje v družbe in celotno gospodarstvo. Rezultat so nižji stroški kapitala, kar daje družbam nove možnosti za rast. Na kratko bi torej lahko rekli, da dobro korporativno upravljanje izboljšuje in podpira dolgoročno in trajnostno naravnano delovanje družb in je glavni dejavnik dolgoročnega ustvarjanja vrednosti in gospodarske rasti.

Večina razvitih gospodarstev ima problem korporativnega upravljanja do določene mere rešen z zagotavljanjem dotoka velikih količin kapitala družbam in dejansko repatriacijo dobičkov tistim, ki so zagotovili finančna sredstva. Vendar to ne pomeni, da je problem

korporativnega upravljanja povsem rešen oz. da mehanizmi korporativnega upravljanja ne morejo biti boljši« (Shleifer & Vishny, 1997, str. 737).

Arthur Levitt (2000), nekdanji predsednik ameriške Komisije za trg vrednostnih papirjev in za nadzor nad poslovanjem z vrednostnimi papirji (v nadaljevanju SEC), je v času, ko so ZDA pretresli novi škandali in propadi korporacij, takole ponazoril pomembnost dobrega korporativnega upravljanja za družbe in gospodarstvo kot celoto: »Če država ne slovi po močnih praksah korporativnega upravljanja, bo kapital odtekel drugam. Če vlagatelji niso prepričani s stopnjo razkritij, bo kapital odtekel drugam. Če se država ne odloči za stroge standarde poročanja, bo kapital odtekel drugam. Vse družbe v tej državi ne glede na to, kako trdna je lahko določena družba, trpijo za posledicami.«

Značilnosti dobrega korporativnega upravljanja so (King, 2008, str. 3):

- korporativna disciplina, ki pomeni zavezanost načelom dobrega upravljanja,
- transparentnost, ki pomeni način, kako družba komunicira s svojimi delničarji o poslovanju,
- neodvisnost, ki vključuje izogibanje konfliktom interesov,
- odgovornost, ki vključuje odgovornost posloводства do družbe in zavedanje, da so zavezani družbi v smislu razvoja trajnostno naravnanih strategij družb.

1.2 Razlogi za naraščajočo pomembnost korporativnega upravljanja

Odgovor na vprašanje, zakaj je področju korporativnega upravljanja v zadnjih desetletjih namenjeno toliko pozornosti, gre iskati v naslednjih razlogih (Becht et al., 2007, str. 836–841):

1. Privatizacijski val, ki je v minulih desetletjih zajel velik del sveta. Privatizacijski procesi so se začeli v Veliki Britaniji (v nadaljevanju VB) v času Margaret Thatcher, nadaljevali pa v Avstraliji, Italiji, Franciji, na Japonskem in v Španiji. Privatizacija je bila pomemben fenomen tudi v Latinski Ameriki in v Sovjetskem bloku, ni pa zajela Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA), kjer je odstotek državnega lastništva v družbah že od nekdanj majhen. Očitno je privatizacija odprla vprašnji, kakšno vlogo imajo v privatiziranem podjetju lastniki in kakšno vlogo ima posloводство, ki družbo vodi. S privatizacijo se je povečala tudi vloga delniških trgov, pozornost pa se je med drugim usmerila v zaščito malih delničarjev.
2. Reforme pokojninskih sistemov in definirane pokojninske sheme so spodbudile vlaganje prihrankov v pokojninske sklade. Po podatkih OECD, so se v zadnjih osmih letih v večini držav članic OECD z izjemo Belgije, Danske, Finske, Madžarske in Portugalske prihranki v neodvisnih pokojninskih skladih (v % od bruto domačega

proizvoda, v nadaljevanju v BDP) povečali. S tem se krepi vloga pokojninskih skladov kot institucionalnih investitorjev, ki so dovolj veliki in močni, da lahko vplivajo na procese korporativnega upravljanja. Dober primer močnega pokojninskega sklada je največji ameriški sklad CalPERS z 1,8 milijona članov in tržno vrednostjo 293,6 milijarde dolarjev. Ko se je sklad odločil, da bo prihranke naložil v tuje portfeljske naložbe, je moral načela, ki so veljala za korporativno upravljanje v ZDA, prilagoditi tujim trgom, na katera je vstopal in na katera pomembno vplivajo tudi kulturni običaji (Licht, 2001, str. 153–154).

3. Val sovražnih prevzemov, ki je v 80. letih zajel ZDA, v 90. letih pa tudi Evropo, je prav tako spodbudil razprave o korporativnem upravljanju. V Evropi je bilo več odmevnih prevzemov (primer družb Vodafone in Mannesmann v letu 2000), iz katerih so nastale gigantske korporacije.
4. Deregulacija in integracija svetovnega kapitalskega trga, zlasti integracija evropskih trgov z uvedbo enotne valute Evro, je tudi eden od pomembnejših dejavnikov, zaradi katerih se je povečevalo zanimanje za korporativno upravljanje. Izjemno hitro rastoče evropske korporacije so za financiranje svojih projektov pridobivale finančna sredstva iz različnih virov, med drugim tudi iz ameriških in britanskih skladov. To je prispevalo k širjenju lastniške kulture zunaj meja ZDA in VB.
5. Kriza v Vzhodni Aziji, Rusiji in Braziliji leta 1998 je usmerila pozornost na korporativno upravljanje na razvijajočih se trgih. Osvetlila je slabe prakse korporativnega upravljanja in slabo zaščito vlagateljev na teh trgih. Sledile so reforme korporativnih praks, ki so bile ene od najvišjih prioritiet mednarodnih organizacij OECD in Svetovne banke ter institucionalnih vlagateljev.
6. Škandali in propadi korporacij v ZDA na prelomu tisočletja, ki so priplavali na površje (primeri družb Adelphia, Enron, Tyco, WorldCom), so bili povezani z računovodskimi prevarami in so prav tako prispevali k večjemu zavedanju o pomembnosti dobrega korporativnega upravljanja.

2 ZGODOVINA IN RAZVOJ KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA

Zgodovinski pregled pokaže, da zametki korporacij segajo v 15. stoletje, ko je bila domnevno leta 1551 kot odgovor na evropski kolonializem tistega časa v Londonu v VB ustanovljena družba *The Company of Merchant Adventurers*. Družba, ki se je ukvarjala z iskanjem novih trgovskih poti na Kitajsko in v Indonezijo, je imela okoli 240 vlagateljev tveganega kapitala. V zameno za nakup delnic po 25 funtov so od kralja Edvarda prejeli kraljevo ustanovno listino.

Ena od prvih korporacij je nastala pol stoletja pozneje prav tako v Londonu v VB. Konec leta 1600 je kraljica Elizabeta I. monopolni status za trgovanje med Anglijo in Azijo podelila družbi *The East India Company*. Kot ugotavljata Braendle & Kostyuk (2007, str. 3), je bila družba ustanovljena z namenom privabljanja vlagateljev za zadovoljitev izjemno velikega povpraševanja po kapitalu za uresničitev velikih projektov. Družba je v glavnem trgovala z Indijo in Kitajsko, med drugim z bombažem, svilo, soljo, kalijevim nitratom, čaji in opijem. Imela je več kot 1000 delničarjev, ki so vsako leto izvolili upravljalno oblast, sestavljeno iz 24 direktorjev. Kljub pogostim vladnim intervencijam, je družba zaradi ponavljajočih finančnih problemov propadla leta 1874. V tistem času so propadle tudi nekatere druge družbe, ki so jih vodili izjemno ambiciozni, a velikokrat v svojih pričakovanih nerealni poslovneži.

Pogosto povzet citat Adama Smitha iz knjige *Bogastvo narodov* po mnenju Trickerja (2000, str. 289) kaže, da je Smith že takrat razumel problem korporativnega upravljanja, čeprav tega izraza najverjetneje niti ni poznal. Smith je menil, da ni mogoče od direktorjev družb, ki upravljajo z denarjem drugih in ne s svojim, pričakovati, da bodo nanj pazili tako skrbno, kot bi na svoj denar pazili partnerji zasebne partnerske družbe.

Naslednjih 200 let so korporacije ostale relativno majhne inštitucije. Čas industrijske revolucije 19. stoletja pa je področje korporativnega upravljanja izjemno spremenil. Vnovič se je pojavilo veliko povpraševanje po denarju, na področju upravljanja je prevladovala doktrina »omejene odgovornosti«, ki je to obliko poslovanja naredila še bolj privlačno. Korporacije so se tako spremenile iz družb, ki jih je nadzirala država, v družbe z omejeno odgovornostjo. Francija je bila prva država, ki je z institutom *Société en commandite simple* omejila odgovornost zunanjih vlagateljev, medtem ko so izvršni direktorji ostali osebno odgovorni za dolgove družbe. Osnovni namen te moderne oblike organizacije je bilo pospeševanje vlaganj s strani bogatih francoskih plemičev, ki jih je skrbelo, da bi javno razkritje o njihovi vpletenosti v trgovino, ogrozilo njihov plemiški status (Kessler, 2003, str. 513).

Razprave, kako družbam zagotoviti zunanje vire financiranja, so v tistem času potekale tudi v VB. Za razliko od francoskega sistema so Britanci z zakonom *The British Companies Act* v letu 1855 omejili odgovornost vsem delničarjem, ne glede na to, ali so bili vpleteni v upravljanje družbe ali ne. Zakon je izpostavil tudi izjemno pomembno vlogo neodvisnega kontrolorja ali revizorja, ki je preverjal, ali so menedžerji delničarjem natančno poročali o rezultatih menedžerskih aktivnosti (Hein, 1963, str. 508). Revizorji do leta 1900, ko je v Britaniji zaradi računovodskih prevar leta 1878 propadla *The City of Glasgow Bank*, za družbe niso bili obvezni.

Družbe z omejeno odgovornostjo so bile sprva relativno majhne in preproste. Delničarji so prihajali iz bogatejših slojev, bili so relativno blizu družbi, v katero so vložili finančna

sredstva. A v začetku 20. stoletja so se družbe začele povečevati in postajale so kompleksnejše. V Nemčiji so dominirale banke, v ZDA pa so v tako imenovani »eri finančnega kapitala« (1890–1920) iz velikega števila manjših družb nastale izjemno velike korporacije, na primer U.S. Steel in International Harvester, ki ju je ustanovil in upravljal J.P. Morgan (Mizruchi, 2004, str. 582).

Delničarjev je bilo vse več, geografsko so bili razpršeni, njihova pričakovanja glede višine dividend in rasti podjetja so bila različna. Pojavile so se finančne institucije in drugi posredniki, delnice večjih podjetij so začele kotirati na borzah vrednostnih papirjev. Ker je bil delničarski glasovalni sistem preveč okoren, je z rastjo korporacij sovpadal tudi prenos moči upravljanja na poslovodstvo, ki je moralo hitro sprejemati pomembne odločitve. Delničarji pa so v tem procesu izgubili kontrolo. V njihovi lasti je ostal le kos papirja, ki predstavlja pravico, na podlagi katere jim bo vrnjen vloženi denar.

Na vse večje ločevanje moči med izvršnimi direktorji večjih javnih družb in njihovim vse bolj razpršenim lastništvom sta v začetku 30. let prejšnjega stoletja opozorila Berle in Means. Njuna raziskava, v katero sta zajela 200 ameriških korporacij, katerih sredstva so presegala 100 milijonov dolarjev, je bila eden od zgodnjih poskusov povezovanja rasti gigantskih korporacij s pojavom političnih in družbenih sprememb v hitro rastoči industrijski družbi. V raziskavi sta odkrila, da je imelo okoli 90 % korporacij zelo razpršeno lastniško strukturo, da so te obvladovale od 15–25 % vsega nacionalnega bogastva oz. blizu 50 odstotkov korporativnega bogastva, tako da so, tako po sredstvih kot po prihodkih, rasle od dvakrat do trikrat hitreje kot ostale nefinančne korporacije. Že takrat sta ocenila, da je vzpon moderne korporacije tej prinesel koncentracijo ekonomske moči, s katero lahko tekmuje z moderno državo, postaja vse močnejša in se trudi izogniti regulaciji. Takrat sta še napovedala, da bo korporacija kot dominantna oblika družbene organizacije državo lahko celo izpodrinila. Berlove in Meansove prerokbe so se sedem desetletij pozneje pokazale za resnične (Tsuk, 2005, str. 179).

V 60. letih ZDA zajame prvi prevzemni val po drugi svetovni vojni. Nastanek konglomeratov in proces diverzifikacije, ki sta se pozneje izkazala za neučinkovita, občutno spremenita ameriško korporativno strukturo. Shleifer in Vishny (1991, str. 55) domnevata, da so bili procesi diverzifikacije »manifestacija problema agenta. Menedžerji bi se lahko z diverzifikacijo izmuznili, ker so bili mehanizmi delničarskega nadzora v tem času precej šibki.

Korporativno upravljanje začne v luči kopice problemov vnovič vzbujati pozornost v 70. letih prejšnjega stoletja. Gray (1972, str. 226) v recenziji raziskave *Directors: Myth and Reality* harvardskega profesorja Mace-a med drugim izpostavi profesorjevo zaskrbljenost nad ugotovljeno diskrepanco o tem, kaj direktorji upravnih odborov dejansko delajo v okviru korporativnega vodenja in kaj o njihovi vlogi tistega, ki sprejema odločitve, piše v

poslovni literaturi. Mace-ova raziskava, ki jo je naredil s pomočjo intervjujev, je pokazala, da tako notranji kot zunanji direktorji upravnih odborov prispevajo zelo malo in so v resnici nepomembni ter da resnično moč vodenja uporablja predsednik, ki določa, kaj delajo direktorji, medtem ko upravni odbori ne delajo več, ker predsedniki tega ne želijo. Mace je še menil, da je takšno obnašanje vodilnih v korporacijah izjemno nevarno za družbo, saj najpomembnejše in ekonomsko najmočnejše institucije – gigantske korporacije – ki so tudi politično in družbeno močne, vodi majhna skupina samozvanih ljudi, ki služijo svojim interesom.

Istega leta v ZDA Ameriška vladna komisija za vrednostne papirje in borzo (v nadaljevanju SEC), ki deluje v okviru ameriške zvezne vlade, vsem javnim družbam priporoči ustanovitev revizijskih odborov, sestavljenih iz zunanjih direktorjev, ki bi predstavljali neposreden kanal komunikacije med revizorji in odborom, s čimer bi zagotovili večjo objektivnost finančnih izkazov (SEC, 1972, str. XXVI).

V Evropi pa Evropska ekonomska skupnost (v nadaljevanju EEC) tudi leta 1972 s peto direktivo na področju gospodarskega prava po vzoru Nemčije in Nizozemske družbam namesto enotirnega sistema predlaga uvedbo dvotirnega sistema, ki je sestavljen iz organa vodenja (uprava) in nadzora (nadzorni svet). V nadzornem svetu morajo biti tudi predstavniki zaposlenih (Murphy, 1985, str. 221). Vloga nadzornega sveta je, da nadzira delo uprave. Ima tudi pristojnost njenega imenovanja in odpoklica.

Medtem ko se tako v Evropi kot v ZDA v tistem času odpirajo tudi razprave o tem, kakšna je vloga korporacij v družbi, ali so te odgovorne le svojim delničarjem ali tudi drugim deležnikom, kot so zaposleni, dobavitelji, kupci, lokalna skupnost itd., se v VB ukvarjajo z vprašanjem poročanja družb. Po številnih študijah, ki preučujejo to področje, *The Accounting Standards Steering Committee* (ASSC, 1975) pod vodstvom Dereka Boothmana leta 1975 izda poročilo *The Corporate report*, ki med drugim odgovarja na vprašanja, kdo naj bi poročal, kaj naj bi poročal in komu naj bi poročal. Po oceni avtorjev »gre za prvi korak na področju modernega finančnega poročanja v luči novodobnih potreb in okoliščin«. Korporativna poročila, ki naj bi bila uporabna in bi zasledovala svoje osnovne cilje, bi morala biti relevantna, razumljiva, zanesljiva, popolna, objektivna, pravočasna in primerljiva. Potrebno bi bilo poročati vsem zainteresiranim skupinam deležnikov, kot so vlagatelji, kreditorji, zaposleni, analitiki in svetovalci, potrošniki, vlada in ostala javnost, kot so davkoplačevalci in politične skupine. A v tistem času za te predloge ni bilo veliko posluha.

V 80. letih se je VB znašla v velikih težavah. Pod vodstvom Margarete Thatcher, ki je boleče posegla v zastarelo in nekonkurenčno britansko gospodarstvo, so privatizirali najpomembnejša državna podjetja; British Telekom, British Petroleum, British Airways, druga elektro-energetska podjetja in javni transport. Osnova za privatizacijo je bil model

ustvarjanja dobička. Za to obdobje so bili značilni tudi sovražni prevzemi, ki so po definiciji dragi, financirani pa so bili s tako imenovanimi »junk« obveznicami. A že ob koncu desetletja, ko je sledil kolaps borznih trgov, se je pokazalo, da tovrstne prakse korporativnega upravljanja (financiranje z »junk« obveznicami, zlorabe notranjih informacij, tvegana posojila itd.) niso bile ustrezne.

Koncept korporativnega upravljanja je postal osrednja tema razprav strokovne in drugih javnosti. Začnejo se pojavljati vprašanja, povezana s strukturo upravnih odborov, Mintzberg (1984, str. 90) pa se ob dejstvih, da so lastniki korporacij, ki bi jo zgodovinsko gledano morali nadzorovati, razpršeni in da so nadzor v resnici prevzeli menedžerji, sprašuje: »Kdo bi moral nadzorovati korporacijo?«.

Pod pritiski se znajdejo tudi upravni odbori in njihovi direktorji korporacij v ZDA. Institucionalni vlagatelji postanejo aktivni korporativni upravljavci. Poudarja se pomen glasovanja po pooblaščenju t.i. *proxy vote* (Tricker, 2012, str. 11–12).

V 90. letih v VB kot odgovor na serijo senzacionalnih škandalov, ki so konec 80. let pretresali državo – oplenitev pokojninskega sklada Roberta Maxwella, propad banke *The Bank of Credit and Commerce International* in neprimerno visoke plače izjemno dominantnih in vplivnih izvršnih direktorjev – ustanovijo Cadburyjevo komisijo, ki jo je vodil industrialec Adrian Cadbury. Komisija je preučevala finančne vidike korporativnega upravljanja in med drugim ugotovila, da so lahko »direktorji manipulirali delovanje klasične strukture upravljanja v svojo lastno korist na račun delničarjev in drugih deležnikov (Boyd, 1996, str. 168–169). Pojavljale so se naslednje anomalije:

- posameznik je lahko opravljal obe funkciji; predsednika upravnega odbora (angl. *chairperson*) in glavnega menedžerja (angl. *CEO*),
- odbor direktorjev je nadziral nominacijo direktorjev, ki jih je potrdila skupščina delničarjev, kar je povečevalo korupcijska tveganja,
- o plačilih in nagradah glavnemu menedžerju in izvršnim direktorjem je odločal odbor direktorjev, kar je omogočalo izplačilo ekscesnih prejemkov,
- odbor direktorjev je tako kot pri nominaciji direktorjev nadziral nominacijo revizorja, ki so ga potrdili delničarji na skupščini, kar je povečevalo tveganja konflikta interesov, da vplivni glavni menedžer izbere revizorja, ki bo izdal neodvisno mnenje o poslovanju družbe,
- glavni menedžer je nadzoroval tok informacij, ki jih je prejel odbor direktorjev. S tem je diktiral delo odbora.

Cadburyjeva komisija je na podlagi teh ugotovitev pripravila prvi Kodeks najboljših praks (angl. *Code of Best Practise*), s katerim je izpostavila vlogo neizvršnih direktorjev (odgovorni so za nadzor, predstavljajo interese velikega števila delničarjev in niso

zaposleni v družbi, torej so zunanji) na račun zmanjšanja moči izvršnih direktorjev (opravljajo naloge poslovođenja oz. sprejemajo poslovne odločitve) in poudarila aktivnejšo vlogo revizorjev (Boyd, 1996, str. 170):

- priporočljiva ločitev funkcij predsednika upravnega odbora in glavnega menedžerja,
- v odboru direktorjev morajo biti najmanj trije neizvršni direktorji,
- večina neizvršnih direktorjev mora biti neodvisnih,
- vnovično imenovanje ni avtomatično,
- politiko prejemkov direktorjev je potrebno razkriti v letnem poročilu, komisijo za nagrajevanje morajo sestavljati predvsem zunanji direktorji, ki niso zaposleni v družbi,
- oblikovati je potrebno neodvisno revizijsko komisijo,
- vzpostaviti je potrebno formalen načrt odločanja in prenosa informacij do odbora, direktorji morajo zunanja mnenja plačati,
- privolitev k spoštovanju kodeksa morajo pregledati revizorji.

V zgodnjih devetdesetih letih tudi ZDA zajamejo priprave smernic in kodeksov najboljših praks. V tistem času je prevladovala percepcija, da so upravni odbori direktorjev neučinkoviti pri nadzoru poslovođenja, kar je prispevalo k slabemu delovanju. To je vodilo k izdaji številnih smernic korporativnega upravljanja s strani samih korporacij, institucionalnih vlagateljev, združenj direktorjev in korporativnih menedžerjev (Picou & Rubach, 2006, str. 57).

Leta 1998 je Svet OECD na ministrski ravni pozval k oblikovanju nabora standardov in smernic za korporativno upravljanje t.i. *Načel korporativnega upravljanja OECD*, ki so bila sprejeta leto pozneje in temeljijo na elementih dobrega korporativnega upravljanja, ki zajemajo različne v praksi uporabljene modele. Njihov namen je pomagati vladam tako držav članic OECD kot tudi nečlanicam pri njihovih prizadevanjih za izboljšanje pravnega, institucionalnega in regulatornega okvirja za korporativno upravljanje ter pripravo smernic in predlogov za borze vrednostnih papirjev, vlagatelje, podjetja in druge subjekte, ki sodelujejo v procesu razvoja dobre prakse korporativnega upravljanja. Načela OECD se osredotočajo na javne, finančne in nefinančne delniške družbe. Do določene mere pa so lahko tudi koristno orodje za izboljšanje korporativnega upravljanja nedelniških družb, kot so družbe v zasebni in državni lasti (OECD, 2004, str. 17).

Čeprav na proces upravljanja in odločanja v družbah vplivajo številni dejavniki, se Načela osredotočajo na probleme upravljanja, ki izvirajo iz ločenosti funkcij lastništva in nadzora. Načela so neobvezna, s čimer OECD omogoča, da jih države pri razvoju lastnih okvirov korporativnega upravljanja lahko uporabijo in prilagodijo glede na posebnosti v gospodarskih in kulturnih razmerah, upoštevajoč stroške in koristi regulacije. Na osnovi razvojnih dosežkov v državah članicah OECD so bila Načela nekaj let pozneje revidirana.

Načela korporativnega upravljanja OECD (OECD, 2004, str. 17–24) obsegajo zagotavljanje osnov za učinkovit okvir korporativnega upravljanja, pravice delničarjev in ključne lastniške funkcije, nepristransko obravnavo delničarjev, vlogo deležnikov v korporativnem upravljanju, objavljanje podatkov in preglednost ter naloge odbora.

V svetovalni družbi McKinsey & Company (2000, str. 2–8) so v globalni raziskavi, ki so jo naredili na prelomu tisočletja, analizirali, kako delničarji dojemajo in kako vrednotijo korporativno upravljanje v razvitih in v razvijajočih se ekonomijah. Tri četrtine od več kot 200 institucionalnih vlagateljev je odgovorilo, da so prakse upravljanja najmanj tako pomembne kot finančni rezultati, ko ocenjujejo neko družbo, v katero bi investirali. Več kot 80 % vlagateljev pa bi za delnice družbe s kakovostnim korporativnim upravljanjem bilo pripravljenih plačati več. Koliko več, je odvisno od države, v kateri posluje neka gospodarska družba. Tako so na primer za delnico dobro upravljane družbe v VB bili pripravljeni plačati 18 % več, za delnico družbe v Venezueli ali Indoneziji pa 27 %.

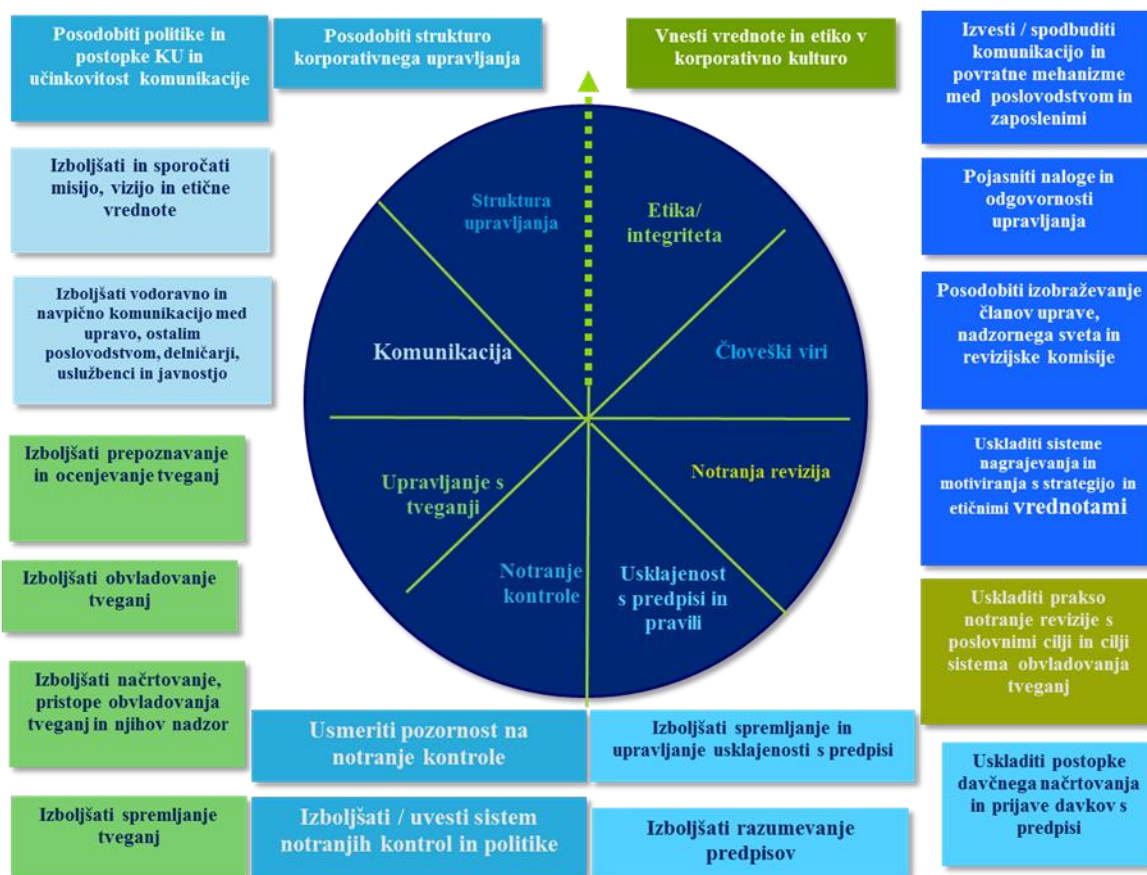
Svet je leta 2007 s propadom Enrona v ZDA, Parmalata v Italiji, HIH Insurance v Avstraliji in mnogih drugih družb zajela nova globalna finančna kriza, ki je vnovič razkrila pomanjkljivosti v sistemih korporativnega upravljanja, vključno s sistemi obvladovanja tveganj in prejemkov vodilnih. Pokazalo se je, da sistemi korporativnega upravljanja v številnih finančnih institucijah niso preprečili sprejemanja ekscesnih stopenj tveganj, da so bili računovodski standardi in regulatorne zahteve na določenih področjih nezadostni in da sistemi nagrajevanja vodilnih v številnih primerih niso bili tesno povezani s strategijo, tveganji in dolgoročnimi interesi družb (Kirkpatrick, 2009, str. 1).

Zadnja globalna kriza tako odpre številna vprašanja, med drugim kakšna je vloga in odgovornost uprav oz. upravnih odborov gospodarskih družb. Kot ugotavljata Casal in Caspar (2014, str. 1–5), se razprave okoli vlog odborov v družbah intenzivirajo zlasti, ko gredo stvari zares narobe. Mnoge propadle družbe so bile spodkopane zaradi brezbržnih, preveč optimističnih ali slabo obveščenih odborov o finančni krizi, ki ji je sledila globoka recesija. Glavni izvršni direktorji so bili pogosto zadnji, ki so videli, da prihajajo spremembe. Zato ne preseneča ugotovitev, da so potrebne boljše strukture, več rigoroznega preverjanja in usklajevanj ter večja neodvisnost neizvršnih direktorjev. Upravljanje bržkone trpi najbolj, ko odbori preveč časa gledajo v retrovizor in ne preučujejo poti naprej. Današnje delo odborov je – kot še kaže raziskava – zares in presenetljivo podobno delu odborov stoletje nazaj, ko je vrhunec doživela druga industrijska revolucija. Direktorji še vedno porabijo ogromno svojega časa za četrtletno poročanje, revizijska poročila, proračun in skladnost, namesto, da bi se posvečali zadevam, ki so bistvene za prihodnjo blaginjo in smer poslovanja družbe. Alternativa je torej razvoj dinamičnega načrta dela odbora, ki eksplicitno poudarja v prihodnost usmerjene aktivnosti in zagotavlja, da odbor v 12 mesecih dobi dovolj časa za vse naloge. Odbori bi se morali, namesto da ves čas podpirajo glavnega izvršnega direktorja, vključiti v strateške diskusije, oblikovati bi morali

neodvisna mnenja in tesno bi morali sodelovati z izvršnim timom, z namenom oblikovanja kakovostnih dolgoročnih ciljev, ki bi bili tudi doseženi.

Vse večji pritisk na družbe po izboljšanju korporativnega upravljanja je prinesel nove predpise na številnih področjih – na področju upravljanja s tveganji, na področju notranje revizije, na področju sistema notranjih kontrol, na področju obvladovanja prevar ipd. – in večje zavedanje o pomembnosti vzpostavitve struktur in procesov, ki vodstvom družb omogočajo učinkovito vodenje, lastnikom pa zagotavljajo dodatno varnost. Slika 1 prikazuje elemente kakovostnega korporativnega upravljanja, ki so etika oz. integriteta, notranja revizija, obvladovanje tveganj, notranje kontrole, strukture upravljanja človeških virov, komunikacija ter usklajenost s predpisi in internimi akti. Dobro korporativno upravljanje vključuje tudi odgovornost uprav do lastnikov v smislu zaščite njihovih pravic iz naslova lastništva, razmejitve pooblastil med upravami, nadzornimi sveti in delničarji ter pravila in postopke za sprejemanje odločitev. Korporativno upravljanje tako predstavlja ustrezne strukture in odnose za upravljanje družb ter nadzor ključnih dejavnosti, kar je odločilno za uspeh in vzdržno rast celotnega gospodarstva (Sidorovich, 2013, str. 3–4).

Slika 1: Elementi kakovostnega korporativnega upravljanja



Vir: Y. Sidorovich & K. Kadunc, Učinkovitost delovanja nadzornih svetov in komisij, 2016, str. 4.

3 TEORIJA PRINCIPAL – AGENT Z VIDIKA KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA

3.1. Definicija teorije principal – agent

V širšem smislu besede spadajo vprašanja korporativnega upravljanja gospodarskih družb v teorijo principal – agent. Ta teorija se kaže na različnih področjih in v različnih odnosih. Kot navaja Četkovičeva (2010, str. 5) in je ponazorjeno v nadaljevanju, je v gospodarski družbi več različnih principal – agentskih odnosov. To je za raziskovanje korporativnega upravljanja pomembno, saj se je dobro zavedati, kdo je v gospodarski družbi principal in kako se obnaša ter kdo je v gospodarski družbi agent in kako se obnaša.

Tako minula leta ali še boljše desetletja niso minila le v preučevanju obnašanja vodilnih v korporacijah, razpravah o odgovornosti družb do ene ali več skupin deležnikov in ostrejših zahtevah po poročanju, pač pa tudi v luči utemeljitve principal – agentske teorije, ki je v 70. letih prejšnjega stoletja veljala za eno najpomembnejših teorij na področju korporativnega upravljanja. Poleg tega, da je pomembno obogatila neoklasično ekonomsko teorijo, je skušala odgovoriti na osrednji problem korporativnega upravljanja; tj. ustvarjanje mehanizmov za učinkovit nadzor agentov, s čimer bi zmanjšali izgube zaradi ločitve funkcij lastništva in nadzora. Teorija je pravzaprav logično nadaljevanje tega pojava, na katerega sta v 30. letih prejšnjega stoletja opozorila Bearle in Means.

Teorijo agenta je sicer prvi definiral Ross (1973, str. 134): »Agentski odnos je eden najstarejših obče kodificiranih načinov družbene interakcije. Rekli bomo, da se agentski odnos pojavi med dvema (ali več) strankami, ko ena, imenovana agent, deluje za, v imenu ali zastopa drugo stranko, imenovano principal na določenem področju problemskega odločanja«.

Temelj teorije so domneve o tem (Armour, Hansmann, & Kraakman, 2009, str. 2, Domadenik, 2016, str. 113):

- da je lahko skoraj vsako pogodbeno razmerje, v katerem ena stran (agent) obljubi delovanje drugi strani (principalu), predmet problema agenta, če se interesi agentov in principalov razlikujejo in nastane konflikt,
- da imajo agenti običajno boljše informacije, kot jih imajo o relevantnih dejstvih principalu (asimetrija informacij), kar pomeni, da principal le s težavo ugotovi, ali je agent izpolnil obljubljeni,
- agent se lahko po podpisu pogodbe posledično začne obnašati oportunistično (moralni hazard), kar pomeni, da začne izvajati akcije, s katerimi povečuje svoje koristi na račun koristi principala,

- dejanja agenta, od katerih je odvisen dobiček principala, so povezana z večjim naporom. Zato je potrebno agente motivirati z nagrado, da bi vložili dodaten napor, k čemur ga principal ne more pogodbeno zavezati.

Agentske odnose lahko opazimo na različnih področjih življenja; na primer v zdravstvu, kjer je zdravnik agent, pacient pa principal, v zavarovalništvu, kjer je zavarovalnica agent zavarovanec pa principal itn. V primeru gospodarske družbe pa je menedžer agent, lastniki pa so principalali.

Agentski odnos sta v okviru teorije podjetja v 70. letih med drugim preučevala Jensen in Meckling (1976, str. 306). V odmevni študiji *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure* sta se med drugim spraševala, zakaj podjetniki ali menedžerji v družbi, ki se financira tako z dolžniškim kot lastniškim kapitalom, izberejo tak niz aktivnosti, zaradi katerih je vrednost družbe manjša, kot bi bila, če bi družbo vodil lastnik. Zanimalo ju je tudi, zakaj je rezultat enak, ne glede na to, na kakšnem trgu deluje družba (monopolni, konkurenčni idr.).

Jensen in Meckling sta agencijski odnos definirala »kot pogodbo v skladu s katero ena ali več oseb (principal-ov) zaposlijo drugo osebo (agenta), da bi v njihovem imenu opravil določene posle, kar vključuje pooblašcanje agenta za sprejemanje nekaterih odločitev. Če obe strani maksimirata koristnost, obstaja dober razlog za domnevo, da agent ne bo vedno deloval v najboljšem interesu principala«.

Jensen in Fama (1983, str. 327) sta problem agenta povezala celo z obstojem organizacije. Menila sta, da je večino izdelkov in storitev mogoče proizvesti s katerokoli obliko organizacije, vendar pa v konkurenci preživi tista oblika organizacije, ki proizvede izdelke, po katerih povprašujejo potrošniki po najnižji ceni in pokrije vse stroške. Zato je »pomemben faktor v preživetju oblik organizacije nadzor problema agenta«.

Shleifer in Vishny (1997, str. 740–741) pa sta na ta odnos pogledala z vidika posojenih finančnih sredstev. Principali ali vlagatelji potrebujejo menedžerjeva posebna znanja za oplemenitev finančnih sredstev, menedžer ali agent pa potrebuje finančna sredstva vlagateljev, ker sam nima dovolj denarja, ki ga potrebuje na primer za vlaganje v naložbe. Problem agenta se po njunem mnenju kaže v težavah, ki jih imajo financerji z zagotovili, da sredstva ne bodo porabljena za nepriljubljene projekte.

Jerzemowska (2006, str. 9) meni, da družbe z razpršenim lastništvom nimajo »tradicionalnih« lastnikov. V praksi namreč delničarji ne delujejo kot lastniki, pač pa kot vlagatelji. Kar pomeni, da se osredotočajo na tveganje in donos svojih delniških portfeljev in ne na to, kako dobro deluje družba.

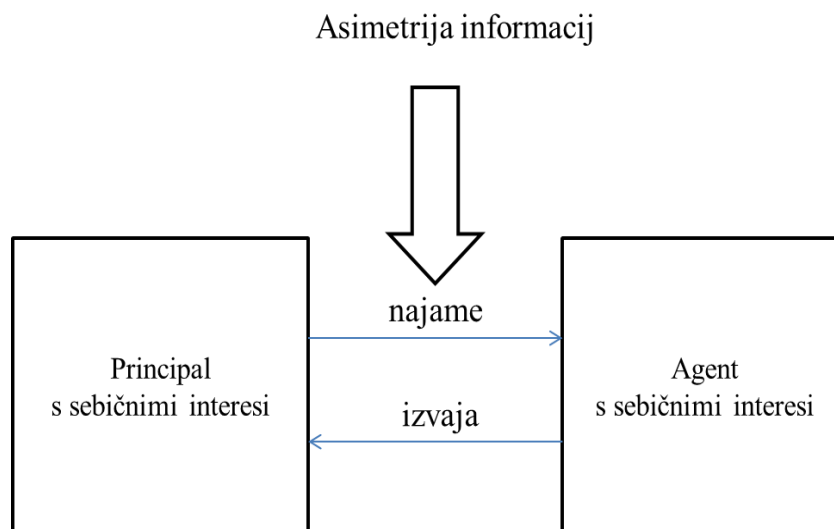
3.2 Udeleženci odnosa principal – agent

V agencijskem odnosu torej nastopata dve strani; principal in agent (Četković, 2010, str. 3):

1. Principal je tisti, ki vложи sredstva v posel, ki ga zaupa agentu in od njega zahteva določen učinek oz. vračilo sredstev. Pri tem se principal sooča s pomanjkanjem nadzora nad izvrševanjem dogovorjenih obveznosti s strani agenta (problem moralnega hazarda).
2. Agent pa je tisti, ki sprejme posel od principala, za kar je plačan po vnaprej določeni pogodbi. Agent nosi celotno tveganje neuspeha uresničitve svojih ciljev, po drugi strani pa uživa le del koristi svojega lastnega uspeha.

Odnos med principalom in agentom ponazarja Slika 2. Iz nje je razvidno, da principal, ki ima svoje interese, za izvedbo določenih nalog najame agenta, ki prav tako strmi k izpolnitvi svojih interesov. Ker imata agent in principal različen dostop do informacij o družbi, agent ima več informacij o poslovanju družbe kot principal, se v odnosu pojavi t.i. asimetrija informacij.

Slika 2: Diagram Teorije agenta



Kot kaže Tabela 1, je v družbi več različnih agentskih odnosov, ki so na različnih ravneh, tako med notranjimi kot zunanji deležniki družbe.

Tabela 1: Principal – agent odnosi v družbi

PRINCIPAL	AGENT
Delničarji/lastniki	Nadzorni odbor/menedžerji
Nadzorni odbor	Menedžerji
Menedžerji	Zaposleni
Banke in investicijski skladi	Delničarji/lastniki
Davčna uprava	Podjetje/računovodje

Vir: J. Četković, *Agencijska teorija firme*, 2010, str. 5.

3.3. Problem v odnosu principal – agent

Agentski problem lahko v družbi nastane med različnimi skupinami deležnikov (Armour et al., 2009, 2–3):

1. med lastniki družbe in najetimi menedžerji,
2. med obvladujočimi lastniki družbe in manjšinskimi delničarji družbe ter podobno med navadnimi delničarji družbe in prednostnimi delničarji družbe,
3. med lastniki družbe in drugimi deležniki, s katerimi ima družba sklenjene pogodbe (kreditorji, zaposleni, stranke). Tu se lahko pojavi težava z zagotavljanjem, da se družba kot agent ne obnaša oportunistično nasproti omenjenim principalom.

Kljub temu, da delničarji lahko sodelujejo in glasujejo na letnih skupščinah družbe, s čimer imajo možnost razreševanja in imenovanja menedžerjev, potrjujejo finančna poročila družbe in imenujejo revizorja, Masulis (1988, str. 47–48) meni, da so lahko najhujši konflikti interesov med delničarji in najetimi menedžerji, in sicer zaradi:

- preferenc menedžerjev po večji potrošnji in manj intenzivnem delu,
- preferenc menedžerjev po manj tveganih naložbah in nižjem finančnem vzvodu,
- preferenc po kratkoročnem naložbenem horizontu,
- izogibanja problemom s strani menedžerjev, ki izhajajo iz zmanjševanja zaposlenosti, ki se poveča s spremembami v nadzoru družbe.

Nesoglasja med menedžerji in delničarji so pojavljajo na področjih poslovanja, investicijskih analiz, financiranja in tveganja, kar je razvidno iz Tabele 2 (Booth & Cleary, 2007, str. 33).

Tabela 2: Področja nesoglasij med menedžerji in delničarji

Področja nesoglasij		
	Menedžerji	Delničarji
Poslovanje	Računovodski izkazi ROI* / denar	Tržna vrednost
Investicijske analize	IRR** najboljše divizije	Notranji WACC***
Financiranje	Zadržani dobički	Dolg
	Dolg	Zadržani dobički
	Nov lastniški kapital	Nov lastniški kapital
Tveganje	Ohranjanje družbe	Portfelj

Legenda: * Donosnost naložbe, ** Notranja stopnja donosa najboljše divizije, *** Notranje tehtano povprečje stroškov kapitala

Vir: L. Booth & W. S. Cleary, *Introduction to Corporate Finance*, 2007, str. 33.

3.4 Stroški agentskega odnosa

Razreševanje konfliktov med lastniki in menedžerji povzroči tako imenovane stroške agenta, ki morajo biti plačani, da bi menedžer deloval v interesu lastnikov. Ena od delitev stroškov agenta je delitev na neposredne in posredne stroške (Booth & Cleary, 2007, str. 29–30):

Neposredni stroški agenta nastanejo, ko menedžer ne deluje v interesu lastnikov:

- menedžer se izogiba visoko tveganim projektom, ker lahko v primeru negativnega rezultata izgubi službo,
- menedžer troši denar korporacije za luksuzne pisarne, pokojninske načrte in strupene tabletko (strategija za zaščito pred prevzemom), s čimer na račun delničarjev zadovolji svoje interese.

Posredni stroški agenta nastanejo v poskusu izogiba neposrednim agentskim stroškom:

- z odobritvijo delničarjev, preden želi menedžment spremeniti člene statuta ali narediti pomembne spremembe v delniškem kapitalu,
- z zahtevami menedžmentu po poročanju (letno poročilo, revidirani finančni izkazi, objava sklicev letnih in posebnih skupščin),
- z izdelovanjem sistema nadomestil, vključno z uporabo delniških opcij, ki se jih uporabi v poskusu usklajevanja interesov menedžerjev z interesi delničarjev.

V razvoju korporativnega upravljanja se je razvilo več mehanizmov, kako zmanjšati stroške agenta, ki nastanejo zaradi konflikta interesov. Armour et al. (2009, str. 4–9) med drugim izpostavljajo zakonite strategije, ki blažijo občutljivost principalov na oportunistično obnašanje agentov. V to skupino sodijo strategije regulacije in strategije upravljanja, ki so razvidne iz Tabele 3.

Tabela 3: Strategije za zaščito principalov

	Strategije	Regulacije	Strategije	upravljanja	
	Pritiski na agenta	Pogoji članstva	Pravice imenovanja	Pravice odločanja	Agentske spodbude
Ex ante*	Predpisi	Vstop	Izbira	Potrditev	Skrbnišтво
Ex post**	Standardi	Izstop	Odstavitev	Veto	Nagrada

Legenda: * Pred dogodkom, ** Po dogodku

Vir: J. Armour, H. Hansmann, & R. Kraakman, Agency problems, legal strategies and enforcement, 2009, str. 5.

Najbolj običajna načina regulatornih strategij pritiska, ki agentom prepovedujejo sprejem določenih odločitev ali opravljanje transakcij, s katerimi bi prizadeli interese principalov – zlasti korporativnih kreditorjev in vlagateljev – so zakonodajni predpisi in standardi, ki poskušajo neposredno regulirati agentski odnos (omejitve pri izplačilu dividend, zahteve glede kapitala ipd.). Druga dva načina strategij regulacije sta vstop in izstop iz družbe. Vlagatelji zahtevajo določena sistematična razkritja o poslovanju družbe, ki jim pomagajo pri odločitvi, ali še želijo ostati lastniki družbe ali bi raje izstopili. Vstopna strategija je zlasti pomembna za izločanje oportunističnih agentov iz trgov kapitala. Izstopna strategija pa vlagateljem kot principalom omogoča ubežati pred oportunističnimi agenti.

Ena ključnih strategij korporativnega upravljanja, ki jo imajo v rokah delničarji in ki spada v skupino strategij upravljanja, pa je možnost, da izberejo in/ali odstavijo menedžerje. Možnost potrditve ali veta sta pravici, s katero imajo delničarji možnost intervencije, in sicer le v primeru največjih in najbolj pomembnih korporativnih odločitev, kot je na primer združevanje podjetij. Tretji par upravljaljskih strategij pa so agentske spodbude, s katerimi delničarji nagrajujejo menedžment za uspešno uresničevanje njihovih interesov.

V nadaljevanju je navedenih nekaj primerov agentskih problemov, ki so se zgodili na finančnih trgih (Hanks, b.l.):

1. Padec Enrona. Propad energetskega giganta leta 2001 je pokazal, kako zares velik je lahko problem agenta. Vodilni družbe so prodajali Enronove delnice po višjih cenah zaradi napačnega računovodskega poročanja, ki je delnico naredilo vrednejšo, kot je v resnici bila. Ko je bil škandal razkrit, je vrednost delnice strmoglavila, na tisoče delničarjev pa je izgubilo milijone dolarjev.

2. Odkup delnic družbe Boeing. V letih od 1998 do leta 2001 je imela družba več kot 130.000 delničarjev. Večina od teh delničarjev je bila zaposlenih v družbi, ki je delnice družbe kupila za namene upokojevanja. Ob istem času je družba načrtovala odkupiti nazaj večino lastnih delnic, kar je povzročilo padec vrednosti delnice. Poteza vodilnih, ki so delnice odkupili v skrbi za družbo, je povzročila škodo na upokojitvenih računih njenih zaposlenih.

3. Primer družbe Worldcom. Vodilni v družbi Bernard Ebbers si je leta 2001 od družbe sposodil 400 milijonov dolarjev po ugodni 2,15 % obrestni meri. Družba tega ni razkrila v letnem poročilu. Ebbers je uporabil sredstva družbe, da bi zavaroval svoje osebno posojilo. Problem agenta je nastal, ko je družba prevzela dolg, s tem ko je svojim vodilnim izplačevala višje dohodke.

3.5 Kritika teorije agenta in alternativne teorije

Medtem ko je eden glavnih raziskovalcev Jensen (1983, str. 319) teorijo agenta videl kot »vzpostavljanje temeljev za revolucijo v teoriji organizacije«, je bilo na drugi strani tudi kar nekaj kritikov teorije. Ti so opozarjali, da daje omejen pogled na upravljanje, da zanemarja kompleksnost in kompliciranost družb (Abid, Khan, Rafiq, & Ahmed, 2014, str. 173) ter da mehanizmi za nadzor oportunističnega obnašanja agenta dodatno krepijo njihov individualizem in posledično uničujejo zaupanje (Tipurić & Podrug, 2010, str. 78). A realnost najverjetneje ni v ekstremih, pač pa na sredini (Eisenhardt, 1989, str. 72): »Teorija agenta zagotavlja edinstveno, realistično in empirično preverljivo perspektivo o problemih kooperativnih naporov«.

Ker teorija agenta ne odgovarja na vsa vprašanja, povezana z dobrim korporativnim upravljanjem, se je skozi desetletja proučevanja tega področja razvilo več alternativnih teorij, ki so na kratko povzete v nadaljevanju (Tricker, 2012, str. 64–69 & Freeman, 2009):

1. Teorija ekonomij transakcijskih stroškov. Osnove za to teorijo je postavil že britanski ekonomist Coase, ki je spoznal, da lahko družba prihrani stroške, če dejavnosti opravlja sama, namesto da zanjo te opravljajo zunanji izvajalci. Po Coasu bi bili izdelki in storitve,

ki bi jih gospodarska družba proizvedla sama, cenejši v primerjavi s tistimi, ki bi jih kupila na trgu, vendar le do določene velikosti le-te. Ko družba raste, postane zunanji trg cenejši. Teorija se torej osredotoča na stroške izvedbe oz. na strukture in mehanizme upravljanja, kot so notranje in zunanje revizijske kontrole, razkritje informacij, neodvisni zunanji direktorji, analize tveganj itn., medtem ko teorija agenta vidi gospodarsko družbo kot serijo pogodb.

2. Teorija skrbništva. V nasprotju s teorijo agenta teorija skrbništva verjame, da je direktorjem mogoče zaupati in da se ti ne obnašajo vedno tako, da maksimirajo svoje interese, kar pomeni, da zmorejo delovati odgovorno, neodvisno in z integriteto. Direktorje imenujejo delničarji, ki so prvi, ki so jim direktorji odgovorni, pri čemer ti identificirajo tudi interese kupcev, zaposlenih, dobaviteljev in drugih legitimnih deležnikov. Naloga upravnih odborov po tej teoriji je trajnostno in dolgoročno maksimiranje vrednosti za delničarje.

3. Teorija odvisnosti od virov. Teorija vidi upravljavsko telo korporacijske entitete kot osnik med družbo in viri, ki jih potrebuje za doseg svojih ciljev. Viri lahko vključujejo povezave do relevantnih trgov vključno s potencialnimi strankami in konkurenco, dostop do kapitala in ostalih virov financiranja ter novih znanj in tehnologije. Po tej teoriji so direktorji v vlogi povezovalcev notranje mreže organizacije z njenim strateškim poslovnim okoljem.

4. Teorija menedžerske in razredne hegemonije. Po tej teoriji se direktorji družb dojemajo kot elitna skupina. Obnašajo se kot elita tako v družbi, ki jo vodijo, kot zunaj nje. Od novih, ki se pridružijo, pričakujejo enako obnašanje. Novi direktorji so lahko imenovani le, če podpirajo prevlado vladajoče skupine. Tovrstno obnašanje vpliva na obnašanje upravnih odborov in delovanje družbe.

5. Teorija deležnikov. Teorija deležnikov razširja pogled delovanja gospodarske družbe na raven družbenega okolja. Odpira vprašanja o vrednotah in prepričanjih o primernem odnosu med posameznikom, gospodarsko družbo in državo. V središču pozornosti niso več le delničarji, pač pa deležniki v širšem smislu, na katere vplivajo odločitve gospodarske družbe, kot na primer potrošniki, zaposleni, partnerji, bankirji, lokalna skupnost in država. Freeman (2009) meni, da nobenega od omenjenih deležnikov ni mogoče izolirati in da je naloga menedžerjev, »da ugotovijo, kako gredo interesi kupcev, dobaviteljev, okolja, zaposlenih in kreditorjev v isti smeri«. Nekateri zagovorniki teorije poudarjajo, da je odgovornost družb do širšega okolja cena, ki naj jo plača za privilegij ustanovitve in omejeno odgovornost delničarjev do njenih dolgov. Teorija vse bolj pridobiva na pomenu, saj se krepi zavedanje o družbeno odgovornem in trajnostnem delovanju korporacij.

4 PRAKSE KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA V SVETU

4.1. Modeli korporativnega upravljanja

Pregled praks korporativnega upravljanja po svetu pokaže, da se gospodarske družbe različno upravlja. Način upravljanja je v prvi vrsti odvisen od pravnega in gospodarskega sistema, v katerem deluje gospodarska družba. Kot sta v svoji raziskavi ugotovila Shleifer in Vishny (1997, str. 769), pa so uporabljeni mehanizmi korporativnega upravljanja po državah odvisni tudi od lastniške strukture družb. Tako je zaradi velikega števila malih vlagateljev v ZDA in VB velik poudarek na njihovi zakonski zaščiti. V precejšnjem delu kontinentalne Evrope kot tudi na Japonskem so glavni korporativni igralci veliki vlagatelji in banke. Za preostali svet z nekaj izjemami pa je značilna močna koncentracija družinskega lastništva. Ključna elementa dobrega sistema korporativnega upravljanja sta zakonska zaščita vlagateljev in neka oblika koncentriranega lastništva.

V zgodovini so se razvili različni modeli upravljanja. Najbolj pogosta je delitev na:

1. angloameriški model, ki v veliki meri odseva neoliberalne norme delničarskega primata in svobodnega trga (Block & Gerstner, 2016, str. 2). Razvil se je v državah, ki jih je v času kolonizacije osvojila VB, na primer v ZDA, Avstraliji, Kanadi, Novi Zelandiji in Južni Afriki. Ta model se v osnovi osredotoča na delničarje in na maksimiranje njihovega premoženja. Delničarji so pristojni za izvolitev direktorjev in njihov odpoklic, če niso zadovoljni z njimi ter za imenovanje revizorja. Model poudarja transparentnost in razkritja o finančnem položaju družbe, sestavi uprave in korporacijski strategiji (Epstein & Roy, 2010, str. 29). Odnose med poslovodstvom, odborom direktorjev in delničarji definirajo zakoni in kodeksi. Pomembna razlika med modelom uveljavljenim v ZDA in modelom uveljavljenim v VB je, da v ZDA delničarji nimajo pravice glasovati o višini dividende, ki jo predlaga odbor direktorjev. Medtem ko v VB delničarji to pravico imajo.

2. Nemški model, ki ima svoje korenine v romansko germanskih civilno pravnih kodeksih. Razvil se je pred več kot tisočletjem (Epstein & Roy, 2010, str. 29). Za razliko od angloameriškega modela, ki je usmerjen v močno zaščito vlagateljev, je v nemškem modelu delovanje družbe regulirano prek statotov, kodeksov in odnosov z deležniki. Glavni delničarji v nemških gospodarskih družbah so banke, ki kot delničarji igrajo veliko različnih vlog; so posojilodajalec, izdajalec tako lastniškega kot dolžniškega kapitala in glasovalec na skupščinah. Leta 1990 so tri največje banke – *Deutsche bank AG*, *Dresdner bank AG* in *Commerzbank AG* – imele svoje predstavnike v nadzornih svetih 85 največjih nemških gospodarskih družb. V tem pogledu se nemški model pomembno razlikuje od angloameriškega, saj v ameriških družbah banke niso ključni institucionalni vlagatelji. Nemški model upravljanja se od angloameriškega modela razlikuje tudi po tem, da imajo v nadzornih svetih svoje predstavnike tudi zaposleni ter da tako število nadzornega sveta kot

tudi število predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu določa zakonodaja. Ta model upravljanja je značilen za Nemčijo, Avstrijo in nekatere druge evropske države, med drugim je uveljavljen tudi v Sloveniji.

3. Japonski model, ki je mnogo bolj zapleten kot ameriški model. Začel se je razvijati v času obnove po drugi svetovni vojni, svoj višek pa je dosegel v eri gospodarske rasti v letih od 1970 do 1980. V recesiji, ki je Japonsko zajela v devetdesetih letih, se je začel spreminjati. Gre za model, ki je orientiran na zaposlene. Ti so postavljeni v center korporativnega upravljanja in se vidijo kot »skupnost«. Delničarji so razdeljeni na notranje in zunanje delničarje. Notranji delničarji, ki so običajno glavne banke in finančno industrijske mreže (jap. *keiretsu*), imajo nalogo, da v skladu z dogovorom s poslovodstvom, kupijo in ohranjajo v lasti delnice, s čimer stabilizirajo vodstvo družbe in jo s pomočjo navzkrižnega lastništva ščitijo pred sovražnimi prevzemi. Poleg omenjenih notranjih delničarjev korporativni sistem sestavljata še poslovodstvo in vlada. Ker imajo notranji delničarji pomembno vlogo in moč, zunanji delničarji niso priznani in nimajo pravice glasovanja. Edini način, da izrazijo svoje nestrinjanje s poslovanjem družbe, je da iz nje izstopijo. Za korporativno prakso na Japonskem je značilno še, da dela poslovodstva ne nadzira upravni odbor direktorjev kot agent delničarjev, pač pa je nadzor nad delom poslovodstva razdeljen na »hišni nadzor«, ki jo v gospodarski družbi izvaja »skupnost«, ter na nadzor notranjih in zunanjih delničarjev (Shishido, 2000, str. 191–208).

Glede na različne koncepte korporacijskega prava in različne koncepte delniških družb sta se razvila dva sistema upravljanja, katerih osnovni namen je v zagotavljanju primerne delovanja sistemov finančnega poročanja in nadzornih mehanizmov ter v zagotavljanju delovanja družbe v skladu z zakonodajo (Weil, Gotshal, & Manges, 2002, str. 4). Gre za enotirni sistem upravljanja, ki je značilen za anglo-ameriški model in dvotirni sistem upravljanja, ki je značilen za nemški model upravljanja.

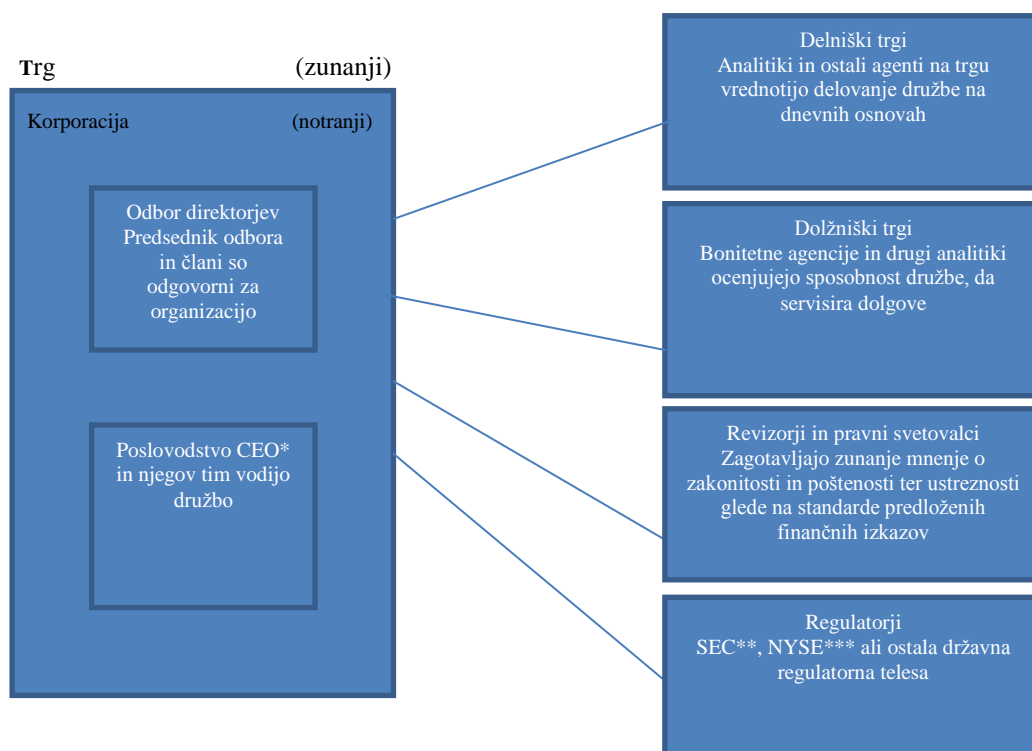
4.2 Enotirni sistem upravljanja

Za enotirni sistem upravljanja je značilna enotirna struktura odbora. To pomeni, da sta v enem samem organu družbe, tj. odboru direktorjev (angl. *Board of Directors*), združeni funkciji poslovođenja in nadzora. Odbor sestavljajo izvršni direktorji (angl. *Executive Directors*), ki opravljajo naloge poslovođenja – sprejemajo poslovne odločitve – in neizvršni direktorji (angl. *Non Executive Directors*), ki opravljajo naloge nadzora (Bajuk & Dimitrič, b.l., str. 5–6). Neizvršni direktorji so povečini imenovani »od zunaj« – na skupščini jih z namenom skrbi za interese delničarjev izvolijo prav delničarji – in so tudi neodvisni v smislu, da nimajo pomembnejšega finančnega deleža v družbi (Hill, 1995, str. 262) oz. da niso družinsko ali poslovno povezani s poslovodstvom družbe ali pomembnimi delničarji (Weil et al., 2002, str. 5). Enotirni sistem upravljanja je značilen za ZDA, VB in osem držav članic Evropske unije (v nadaljevanju EU).

Glavni izvršni direktor (angl. *chief executive officer* ali *CEO*) je najpomembnejši odločevalec v družbi z enotirnim upravljanjem. Njegova pozornost je namenjena strateškim vprašanjem, kot so: na kateri trg bo vstopila družba, kako se soočiti s konkurenco in s katerimi družbami tvoriti partnerstva. Za delovanje družbe je odgovoren odboru direktorjev, ki mu predseduje predsednik ali vodilni direktor družbe (angl. *chairmen*). Njegova naloga je postavljanje dolgoročnih ciljev, pregled finančnih rezultatov, ocenjevanje dela najvišjih menedžerjev in glasovanje o pomembnih strateških odločitvah, ki jih predlaga glavni izvršni direktor. Imenovanje in razreševanje tako predsednika odbora direktorjev kot glavnega izvršnega direktorja je v pristojnosti s strani delničarjev izvoljenih direktorjev (What's the Difference Between CEOs and Chairman?, 2000).

V nadaljevanju je prikazana struktura sistema upravljanja, ki vključuje tako zunanji kot notranji vidik korporacije oz. različne deležnike in njihovo odgovornost, povezano s korporativnim upravljanjem. Kot je razvidno iz Slike 3, sta v korporaciji notranja deležnika odbor direktorjev in poslovodstvo.

Slika 3: Struktura korporativnega upravljanja



Legenda: * Glavni izvršni direktor, ** Ameriška komisija za trg vrednostnih papirjev in za nadzor nad poslovanjem z vrednostnimi papirji, ki deluje v okviru ameriške zvezne vlade, *** Borza vrednostnih papirjev v New Yorku

Vir: D. K. Eiteman, A. I. Stonehill, & M. F. Moffett, *Multinational Business Finance*, 2013, str. 30.

Odbor direktorjev je odgovoren za upravljanje korporacije in je sestavljen iz zaposlenih v družbi, se pravi notranjih članov ter starejših in vplivnih zunanjih predstavnikov. Poslovodstvo pa je v vlogi agenta, ki skrbi za povečevanje vrednosti premoženja delničarjev in je motivirano s plačami, bonusi in delniškimi opcijami. Zunanji del korporacije predstavljajo delniški trgi, ki naj bi odražali tržno ceno sedanjega in bodočega delovanja družbe, dolžniški trgi (banke in druge finančne institucije), ki jim je pomembno zlasti to, da je družba zdrava in sposobna vračati sposojen denar, revizorji in pravni svetovalci, ki podajajo mnenja o poštenosti, zakonitosti in točnosti finančnih poročil ter regulatorji, ki bdijo nad delovanjem delniških trgov in družb, katerih delnice kotirajo na organiziranih trgih vrednostnih papirjev.

Ena od pomembnejših prednosti enotirnega sistema upravljanja je tesna povezanost med člani poslovodstva in člani nadzornega organa, kar med drugim omogoča boljši pretok informacij in zmanjšuje asimetrijo informacij. To naj bi družbi omogočilo hiter odziv na spremembe na trgu, boljšo prilagodljivost in večjo konkurenčnost. Ostale prednosti pa so v tem, da pri postavljanju strategije in upravljanju s tveganji sodelujejo tako izvršni kot neizvršni direktorji, da je družba v enotirnem sistemu stroškovno učinkovitejša v primerjavi z dvotirnim sistemom upravljanja, da je večja transparentnost zaradi zahtev po razkritjih in da je zaščita manjšinskih delničarjev večja.

Praksa minulih desetletjih, zlasti škandali v poznih osemdesetih letih, ki so pretresali VB, pa je pokazala, da ima enotirni sistem tudi pomanjkljivosti. Te so se izrazile predvsem v preveliki koncentraciji moči glavnega izvršnega direktorja v primeru, da je ta opravljal tudi funkcijo predsednika ali vodilnega direktorja upravnega odbora in tveganju izgube neodvisnosti oz. nedelovanja predvsem nadzornega dela neizvršnih direktorjev.

Posebna pozornost je zato v enotirnem sistemu upravljanja namenjena neodvisnosti zunanjih oz. neizvršnih direktorjev. Zadnja raziskava v strukturi odborov 500 največjih družb, katerih delnice kotirajo na New Yorški borzi in na ameriški borzi NASDAQ, kaže, da se povečujeta zavedanji o tem, kako pomembni sta neodvisnost direktorjev in ločitev najvišjih funkcij v družbi (*CEO* in *Chairmen*). Podatki o strukturi odborov direktorjev so predstavljeni v Tabeli 4. Podatki za leto 2015 kažejo, da v odborih družb S&P 500 v povprečju sedi 11 direktorjev, da je večina od teh – 9 – neodvisnih in da njihovo število od leta 2012 vztrajno narašča. Približno polovica družb (48 %) je že ločila funkciji glavnega izvršnega direktorja in predsednika ali vodilnega direktorja, od teh je to nedavno storila tretjina družb (34 %), 19 % sodelujočih v raziskavi pa pričakuje, da bodo funkciji ločili v prihodnjih petih letih. Eden od razlogov za ločitev funkcij je prepričanje, da to predstavlja najboljši sistem upravljanja. Ostalih 52 % družb ima funkciji še vedno združeni, vendar odstotek takih družb z leti upada. V primerjavi z letom 2005, ko je v 71 % družb funkciji opravljala ena oseba, je delež družb danes nižji za 19 odstotnih točk (Spencer Stuart Board Index, 2015, str. 6).

Tabela 4: S&P 500 odbori direktorjev: pet in deset letni trendi

Sestava odbora	2015	2010	2005	petletna Δ (v %)	desetletna Δ (v %)	Komentar
Povprečna velikost odbora	10,8	10,7	10,7	1,0 %	1,0 %	Stabilna velikost odbora
Delež neodvisnih direktorjev	84,0 %	84,0 %	80,0 %	0,0 %	5,0 %	Delež neodvisnih direktorjev raste
Povprečna starost neodvisnih direktorjev	63,1	62,1	60,8	2,0 %	4,0 %	Povprečen direktor je dve leti starejši
Glavni izvršni direktor je tudi predsednik odbora	52,0 %	60,0 %	71,0 %	-13,0 %	-27,0 %	Skoraj polovica družb je že ločila funkciji
Neodvisen predsednik odbora	29,0 %	19,0 %	9,0 %	53,0 %	222,0 %	Pogostost neodvisnosti predsednika odbora je dosegla novo najvišjo vrednost

Vir: Spencer Stuart, Spencer Stuart Board Index, 2016, str. 6.

4.3 Dvotirni sistem upravljanja

Če je za enotirni sistem upravljanja značilen en organ, to je odbor direktorjev, sta za dvotirni sistem upravljanja značilna dva organa; uprava, ki vodi posle družbe, ter nadzorni svet, ki nadzoruje vodenje poslov družbe in njeno poslovanje. Pri tem mora skrbeti za dolgoročne interese družbe, za družbeno odgovorno povečevanje ekonomske učinkovitosti družbe in za uresničevanje sprejete strategije (Bratina & Dimitrič, b.l., str. 7). Strategija je najpomembnejši dokument in predstavlja način, kako spreminjati in uresničevati poslovni model družbe. Člane nadzornega sveta, ki zastopajo interese delničarjev, volijo delničarji na skupščini družbe, vendar nadzorniki delničarjem niso podrejeni v hierarhičnem smislu. Nadzorniki morajo delovati v dobro družbe.

Tako kot v enotirnem sistemu sta tudi v dvotirnem sistemu funkciji nadzora in poslovedenja ločeni, pri čemer je v dvotirnem sistemu distinkcija med obema funkcijama bolj formalizirana, saj je organ nadzora oz. nadzorni svet organizacijsko ločen od uprave. To poveča njegovo neodvisnost, slabost pa je v tem, da so njegovi člani slabše obveščeni o dogajanju v družbi (Bajuk, Kostrevec, & Podbevšek, 2003, str. 16). Za dvotirni sistem je značilno še, da člani poslovedstva ne morejo sedeti v nadzornem odboru in obratno, kar pomeni, da funkcije poslovedenja ne morejo biti delegirane nadzornemu odboru (Tungler, 2000, str. 231).

Predstavnike nadzornega sveta – enako kot v enotirnem sistemu neizvršne direktorje – volijo delničarji na skupščini družbe. V nekaterih državah, kot denimo v Avstriji, Nemčiji,

Luksemburgu, na Švedskem, Danskem (Weil et al., 2002, str. 3) in v Sloveniji predstavnike v nadzorni svet lahko volijo tudi zaposleni.

Največkrat omenjena prednost dvotirnega sistema upravljanja je jasna ločitev med tistimi, ki vodijo družbo in tistimi, ki jo lastniško obvladujejo, ali jo nadzirajo v korist delničarjev. Ostale prednosti so še v široki vključenosti deležnikov prek predstavnikov zaposlenih, v neodvisnosti idej, razprav in odločitev, saj so srečanja ter delovanje nadzornega odbora in posloводства ločena, in v neposredni moči deležnikov nad poslovodstvom prek možnosti imenovanja članov nadzornega odbora.

Poleg slabše obveščenosti nadzornikov o dogajanju v družbi se slabosti dvotirnega sistema upravljanja kažejo tudi v problemu agenta med organoma vodenja in nadzora, birokraciji in počasnejšem odločanju ter opiranju na uspešen odnos med predsednikom nadzornega sveta in predsednikom uprave.

Zaradi asimetrije informacij je tako uspešnost in učinkovitost nadzora odvisna od sposobnosti ljudi, ki sedijo v nadzornem organu ter njihove moralne integritete in načelnosti (Bajuk et al., 2003, str. 17). Zato je eden od ključnih dejavnikov učinkovitega nadzora v dvotirnem sistemu upravljanja izbor članov nadzornega sveta v smislu neodvisnosti. Delo uprave lahko objektivno in v dobro družbe nadzira le neodvisen nadzorni svet (Ede, 2007, str. 1).

Čeprav je prednost dvotirnega sistema upravljanja v jasni ločitvi funkcij, se v praksi kaže, da mehanizmi nadzora, ki so značilni za enotirni oz. anglo-ameriški sistem izvršnih in neodvisnih neizvršnih direktorjev, dosegajo boljše rezultate (Tungler, 2000, str. 269). Enotirni sistem upravljanja namreč prek neizvršnih članov upravnega odbora, ki lahko neposredno soodločajo, omogoča bistveno večji neposredni vpliv delničarjev na vodenje družbe. V dvotirnem sistemu pa je članom nadzornega sveta, ki predstavljajo delničarje, izrecno prepovedano posegati v vodenje družbe. Uprava v dvotirnem sistemu je torej bistveno bolj samostojna, z večjimi pooblastili in pri odločanju bolj neodvisna od delničarjev, kot to velja za izvršni del upravnega odbora v enotirnem sistemu (Gostiša, b.l., str. 2–3).

5 KORPORATIVNO UPRAVLJANJE DRUŽB V DRŽAVNI LASTI

5.1 Pomen državnega lastništva

Neposredno delovanje države v gospodarstvu, ki je poznano že iz starih civilizacij, se je kot rezultat Velike depresije v ZDA v letu 1929 in drugih finančnih kriz, druge svetovne vojne ter propada kolonialnih imperijev, močno okrepilo v 20. stoletju. Povojna obnova Evrope in Japonske je številne države potisnila v položaj, ko so morale neposredno

delovati v gospodarstvu, kar je povzročilo proces nacionalizacije ali oblikovanje »strateških« sektorjev, še posebno v energetiki, transportu in bančništvu.

V več desetletjih po vojni so se tudi zaradi izjemnih sprememb v gospodarskem, političnem in tehnološkem okolju meje med državnim in zasebnim lastništvom spremenile v prid zasebnega. Ključno je bilo spoznanje, da so bile državne družbe ujete s strani določenih klientel, kar se je kazalo v slabši produktivnosti v primerjavi z družbami v zasebni lasti. Njihova politična ugrabitev in pomanjkanje jasne proračunske discipline je v številnih primerih povzročila povečanje oportunitetnih stroškov držav iz naslova neposrednega lastništva. Konflikt med financiranjem potreb družbe v državni lasti in ohranjanjem ostalih vladnih programov je postal zelo očiten.

Proračunsko breme, ki so ga državam povzročale družbe v državni lasti, je doseglo pomembne ravni konec 80-ih let. Vse slabši proračunski položaj, ki so ga povzročili naraščajoči javni dolg, naraščajoče obrestne mere in naraščajoča inflacija na eni strani ter nagel razvoj tehnologije, globalizacija finančnih trgov in naraščajoča mednarodna menjava na drugi strani, so od držav zahtevali, da spravijo proračune pod nadzor, od gospodarskih družb pa, da postanejo fleksibilnejše in svobodnejše.

Prve države, ki so stopile na pot dolge in dosledne privatizacije sta bili Nemčija, ki je s procesom privatizacije začela že v zgodnjih 60-ih letih prejšnjega stoletja in VB, kjer se je proces privatizacije začel v zgodnjih 80-ih letih prejšnjega stoletja. S privatizacijskimi procesi so v 90-ih letih prejšnjega stoletja začele tudi skoraj vse ostale članice OECD, s čimer so pomembno zmanjšale svojo prisotnost v gospodarskem sektorju (OECD, 2005, str. 20–23).

Kljub privatizacijskim procesom pa neposredna vloga države v gospodarstvu ni zgubila na pomembnosti. Še več, ko je bilo že videti, da je državno lastništvo tako rekoč relikv preteklosti, je globalna finančna kriza, ki se je začela leta 2007 v ZDA, vnovič izpostavila vlogo države kot lastnika. Če bi države takrat le pasivno opazovale dogajanje na trgih in ne bi predvsem z zagotavljanjem potrebnih dodatnih finančnih sredstev aktivno pristopile k reševanju bank in gospodarskih družb zasebnega sektorja, bi bankrotirala prenekatera družba; ne le v finančnem sektorju pač pa tudi v nefinančnem sektorju.

Podatki *Fortune Global 500* kažejo, da je delež gospodarskih družb v državni lasti (merjen v prihodkih v USD) iz 9 % v letu 2005 narasel na 23 % v letu 2014, in sicer predvsem na račun gospodarskih družb, ki jih ima v lasti Kitajska (*Sinopec Group, China National Petroleum in State Grid*). Podatki še kažejo, da so države pomembne lastnice v rafinerijah nafte, v finančnih institucijah, kot so na primer banke, in na področju javne oskrbe. Lastniška prisotnost države se povečuje tudi v avtomobilskem sektorju, v sektorju kovin, trgovine, telekomunikacij, pošte in dostave tovora ter v vesoljski industriji in na področju

obrambe. To pove, da se je vloga države v gospodarstvu v zadnjih letih občutno okrepila in da bodo države odigrale pomembno vlogo tudi v prihajajočih letih, saj bodo v naraščajoči globalni tekmi za denar, talente in resurse, lahko družbe, ki jih imajo v lasti, uporabile kot orodje za boljše pozicioniranje v globalni ekonomiji v prihodnosti (PWC, 2015, str. 4–9).

Z zadnjo finančno krizo, ki je bila v veliki meri posledica napak in slabosti na področju korporativnega upravljanja (Kirkpatrick, 2009, str. 2) ter s posledično večjo lastniško prisotnostjo države v gospodarskih družbah se vnovič aktualizira tudi vprašanje upravljanja gospodarskih družb s kapitalsko naložbo države. Če so se države v zadnjih desetletjih zaradi očitkov o razsipnosti, neučinkovitosti in rigidnosti umikale iz gospodarstva, bodo morale v naslednjih letih uporabiti vso institucionalno avtoriteto, da bodo kot porok zaupanja povrnile vitalnost globalnim finančnim institucijam in svetovnim trgov (Rus, 2009, str. 4). Izkušnje OECD namreč kažejo, da so zaradi dobrega korporativnega upravljanja družbe v državni lasti privlačnejše za potencialne kupce, zato države za take naložbe lahko iztržijo več. To pomeni, da je dobro korporativno upravljanje prvi pogoj za ekonomsko učinkovito privatizacijo (OECD, 2009, str. 15).

5.2.1 Utemeljenost državnega lastništva

Teoretično je državno lastništvo smiselno, kadar na trgu v neki panogi ni konkurence, ali je dejavnost takšna, da ima velike eksterne ekonomije (korist imajo tretje osebe, podjetje je ne more zaračunati) ali pa, kadar gre za javne dobrine (angl. *public good*), do katerih morajo imeti dostop vsi državljani. Učinkovitost državnega lastništva se ne meri po donosnosti (profitabilnosti), pač pa glede na maksimiranje javne koristi. Državno lastništvo podjetij pa ni edini možen način vpliva države na gospodarstvo. Alternativa je regulacija z neposrednimi, na zakonu temelječimi, zapovedmi. Te lahko zadevajo produkcijo (urejanje bank, zavarovalnic ipd.), menjavo (obvezna uporaba denarne enote ipd.) ali celo porabo (obvezno cepljenje, ipd).

Natančnejša razdelava teorema državnega lastništva je podana v osmih točkah (Tajnikar & Ponikvar, 2013, str. 6–8):

1. Državna lastnina ni edina oblika državne intervencije v gospodarstvo. Država lahko regulira privatna podjetja tako, da spremeni njihovo k dobičku usmerjeno ravnanje proti ravnanju za doseganje javnih ciljev (maksimiranje javne koristi), lahko od privatnih podjetij v celoti zahteva opustitev profitnega motiva in sledenje maksimiranju javne koristi, lahko regulira podjetja v državni lasti, da sledijo javnim ciljem, lahko direktno vodi podjetja v državni lasti za doseganje javnih ciljev (tipičen primer je vodovodno in kanalizacijsko omrežje). Zadnji trije primeri se običajno označujejo kot javni sektor.

2. Državno lastništvo podjetij in druga oblika državne intervencije (regulacija) je upravičeno, v kolikor povečuje skupno javno korist na način, da je podjetja v javni lasti ne morejo doseči. To velja zlasti v primeru monopolizacije trga na področju dejavnosti neke panoge (recimo telekomunikacije v majhnem narodnem gospodarstvu).

3. Kritiki državne lastnine podjetij dokazujejo, da državna lastnina omogoča politično zlorabo uporabe javne lastnine (delovanje v korist podpornikov vladajoče politične strukture). A tudi v tem primeru dopuščajo državno lastništvo podjetij, kadar obstoji možnost znižanja stroškov dane dejavnosti s poslabšanjem njene kakovosti ob slabi konkurenci, nizki stopnji inovativnosti in omejenih možnostih potrošnikov, da bi izbrali drugega izvajalca. V bistvu kritiki državne lastnine (angl. *state failure*) trdijo, da država včasih ni sposobna odigrati svoje vloge v gospodarstvu. Tej vlogi pa teoretično ne oporekajo. V bistvu gre za vprašanje, kdo postavlja javne cilje, ki naj jim sledi država pri vodenju podjetij v njeni lasti. V sodobnem svetu je to demokratično izvoljena vlada.

4. Učinkovitost državne intervencije in državnega lastništva podjetij se meri glede na doseganje javnih koristi in ne glede na doseganje dobička.

5. V primeru velikih eksternih koristi, to je koristi za tretje osebe, ki jih podjetje ne more zaračunati (primer so ekonomski učinki celotne infrastrukture), bodo investicije privatnih podjetij manjše, kot bi ustrezalo maksimiranju javne koristi. Država in privatni sektor lahko pri delovanju podjetij v tem primeru sodelujeta z javno-zasebnim partnerstvom. Tu privatno podjetje sledi maksimiranju dobička znotraj državnega projekta, ki doseže maksimalno javno korist (primer je financiranje ali učinkovito vodenje infrastrukturnih investicij).

6. Država lahko investira v privatna podjetja s ciljem maksimiranja profita in tega porabi za financiranje javnih izdatkov na drugih področjih (primer so državna podjetja na področju telekomunikacij in energetike).

7. Kadar je država lastnik podjetja, ki s svojo dejavnostjo ne omogoča doseganje javne koristi, je takšno podjetje smiselno privatizirati. Pri tem ga je potrebno najprej ustrezno rekonstruirati (reorganizirati) in pri prodaji slediti motivu maksimalnega dobička. Kako hitra bo privatizacija in kakšno bo potrebno prestrukturiranje podjetja, odloča sektorska ekonomska politika ministrstva, ki je odgovorno za področje, na katerem deluje dano podjetje (na primer ministrstvo za gospodarstvo, če gre za regionalno pomembno podjetje).

8. Državno lastništvo podjetja je možno tudi iz povsem političnih razlogov. V tem primeru država s svojo lastnino v podjetju ne dosega Paretovega optimuma (najvišje koristi pri kateri noben od deležnikov ne izgublja), pač pa se za lastništvo odloča kot za drugo najboljšo možno rešitev. Gre za obliko izvajanja solidarnosti (angl. *merit good*) oz. za

dobrine, ki se med ljudi delijo glede na potrebo in ne glede na plačilo. Primer je socialno podjetništvo.

5.2.2 Izzivi državnega lastništva

Države, ki imajo v lasti gospodarske družbe, se soočajo s specifičnimi problemi. Problemi povezani z upravljanjem izvirajo iz številnih značilnosti, ki so od države do države bolj ali manj aktualne ter odvisne od običajev, nedavne zgodovine na področju preoblikovanja državnega sektorja in stopnje liberalizacije določenega gospodarstva (OECD, 2005, str. 13–14):

- gospodarske družbe v lasti države so pogosto učinkovito zaščitene pred dvema pomembnima grožnjama, in sicer:
 - pred prevzemom, ki se zelo redko zgodi, saj državne družbe delujejo tudi v panogah, v katerih so zaščitene pred konkurenco
 - in pred stečajem družbe, saj ima poslovodstvo državne družbe lahko več pooblastil kot poslovodstvo družbe v zasebni lasti,
- na področju poročanja in razkritij naj družbe v državni lasti ne bi dosegale standardov, ki veljajo za družbe v zasebni lasti,
- težave z upravljanjem lahko izvirajo tudi iz dejstva, da v primeru državnega lastništva ni jasno, kdo je lastnik, na drugi strani pa je veliko lastnikov, ki si konkurirajo in deležnikov z različnimi cilji. Kdo je principal v državni družbi in kakšne cilje zasleduje? Principal so lahko politik, ministrstva, ki koncentrirajo moč v svojih rokah, parlament, ki deluje prek vlade, interesne skupine, ki lahko ugrabijo družbo ali navsezadnje družba sama. Se pravi, v primeru gospodarskih družb v državni lasti govorimo o kompleksni verigi agentov s številnimi in včasih oddaljenimi principalami, ki vključujejo ministrstva, parlament ali interesne skupine in družbo samo. Strukturiranje te kompleksne verige odgovornosti z namenom zagotovitve učinkovitih odločitev poslovodstva je zares izziv.

5.2.3 Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti

Zaradi več razlogov med drugim tudi dejstva, da se države pri upravljanju kapitalskih naložb na eni strani lahko soočajo tako z nedovoljenim in politično motiviranim vmešavanjem v poslovanje gospodarskih družb kot tudi na drugi strani s popolnoma pasivnim ali distanciranim lastništvom države ter razvodenitve odgovornosti brez načel, ki bi jih bilo mogoče jasno in lahko ugotoviti (oz. da so odgovornosti za poslovanje teh družb razpršene na kompleksno verigo predstavnikov od poslovodstva, do odbora, lastniških organov, ministrstev in vlado), je OECD leta 2005 objavil t.i. Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti, ki so poleg Načel državam v pomoč pri

upravljanju naložb oz. pri oblikovanju politik za zagotavljanje dobrega korporativnega upravljanja (OECD, 2009, str. 17).

OECD v Smernicah definira družbo v državni lasti (angl. *State-Owned Enterprises* ali *SOE*) kot družbo, v kateri ima država pomemben nadzor prek 100 %, večinskega ali pomembnega manjšinskega lastništva. Rus (2009, str. 6) pa državno lastnino definira kot lastnino, ki pripada državljanom, ne pa vladi, političnim strankam ali interesnim skupinam. To v teoriji agenta pomeni, da so državljani lastniki ali principalali, država oz. vlada v pa je agent, kar pomeni, da mora država oz. vlada pri upravljanju državnega premoženja delovati v interesu državljanov.

Smernice so namenjene tako državnim družbam, v katerih imajo države pomembne lastniške deleže kot družbam, v katerih ima država relativno majhen delež, vendar se kljub temu želi obnašati kot odgovoren in obveščen delničar (OECD, 2009, str. 18).

Smernice temeljijo na naslednjih treh načelih upravljanja z državno lastnino (OECD, 2009, str. 8–11):

- transparentnosti, ki predvideva jasno oblikovano lastniško politiko države, s katero država kot lastnica ali solastnica državljanom in drugim vlagateljem pove, katere cilje bo zasledovala pri upravljanju določene naložbe,
- učinkovitosti izvajanja lastniške funkcije, ki v prvi vrsti predvideva centraliziran nadzor nad imenovanjem od uprav neodvisnih, strokovnih in kvalificiranih predstavnikov v nadzorne svete gospodarskih družb, s čimer bi si država zagotovila dosledno izvajanje lastniške politike in
- odgovornosti vlade pred državljani oz. principalali, ki predvideva razpravo v državnem zboru o vsebini in načinu izvajanja lastniške politike upravljanja z državno lastnino, ki jo pripravi vlada in je podrejena razvojnim ciljem posamezne države.

5.2 Korporativno upravljanje družb v državni lasti v državah EU

5.2.1 Modeli upravljanja družb v državni lasti

Evropske države urejajo upravljanje državne lastnine v skladu s Smernicami OECD. To področje imajo različno urejeno. Obstajajo trije različni tipi organizacije upravljanja, ki se razlikujejo glede na stopnjo centralizacije lastniške funkcije (OECD, 2005, str. 42):

1. decentraliziran ali sektorsko ministrski model,
2. dualni ministrski model,
3. centraliziran model in

4. druge posebne strukture upravljanja (holdinške družbe in specializirane svetovalne družbe).

5.2.1.1 Decentraliziran ali sektorsko ministrski model upravljanja

Gre za najbolj tradicionalni model upravljanja, v okviru katerega je za upravljanje gospodarskih družb v državni lasti odgovorno resorno ministrstvo, kar pomeni, da je državno premoženje lahko upravljano s strani več ministrstev. Tako je na primer na Finskem do leta 2005 devet različnih ministrstev izvajalo lastniško funkcijo v več kot petdesetih gospodarskih družbah v državni lasti.

Ta oblika upravljanja državnega premoženja je prevladovala v večini držav članic OECD pred prvim valom reform od sredine 70. let prejšnjega stoletja in naprej ter v večini nekdanjih socialističnih gospodarstev, kot so Češka Republika, Poljska in Madžarska pred tranzicijo v tržno gospodarstvo.

Glavna prednost takega načina upravljanja je v poznavanju sektorskih ekspertiz in možnosti aktivne industrijske politike. Nevarnosti, ki jih prinaša tak način upravljanja, pa so v večji težavnosti jasnega ločevanja lastniške funkcije od ostalih funkcij, ki jih ima država, še zlasti funkcije regulatorja in nosilca industrijske politike. Ravno ta izziv, se pravi, kako ločiti funkcije države, je bilo glavno gonilo evolucije v smeri centralizacije upravljanja. Druga težava decentraliziranega modela pa je v jasni identifikaciji tistega, ki dejansko vodi gospodarsko družbo v državni lasti; ministrstvo ali uprava družbe (OECD, 2005, str. 43–45).

5.2.1.2 Dualni ministrski model upravljanja

Gre za model, ki je bil do začetka tisočletja najbolj razširjeni model upravljanja, v okviru katerega sta za upravljanje gospodarskih družb v državni lasti bili odgovorni dve ministrstvi; resorno in »centralno« ministrstvo, ki je običajno ministrstvo za finance. Zdi se, kot da je bil ta model upravljanja v večini držav članic OECD le vmesna stopnja na poti od decentraliziranega modela k popolni centralizaciji upravljanja (OECD, 2005, str. 46).

5.2.1.3 Centraliziran model upravljanja

Gre za model, za katerega je značilna močna centralizacija lastniške funkcije in je najbolj uveljavljen. V okviru tega modela so gospodarske družbe v državni lasti odgovornost enega ministrstva ali agencije. V največ primerih je to ministrstvo za finance (primeri Danske, Nizozemske in Španije) ali ministrstvo za industrijo (primera Norveške in Švedske). V Belgiji imajo za to prav posebno ministrstvo (angl. *Ministry of State-Owned Enterprises and Participations*). Nekatere države pa premoženje upravljajo v okviru bolj

ali manj avtonomne agencije, ki enkrat letno o delu poroča ministrstvu za finance (primer Francije).

S prehodom iz decentralizirane na centraliziran model države v upravljanju premoženja med drugim dosežejo:

- jasno ločitev lastniške funkcije od drugih funkcij, ki jih ima država,
- centralizacijo lastniške funkcije, ki omogoči večjo povezanost in konsistentnost lastniške politike ter
- izdelavo centraliziranih ali agregatnih finančnih poročil gospodarskih družb v državni lasti.

Ko se države odločajo centralizirati lastniško funkcijo, se med drugim pojavita vprašanji, kje bo ustanova locirana in kakšna bo stopnja njene avtonomije. Neodvisnost lastniške funkcije je namreč najbolj pomembna. Glavne ovire v procesu centralizacije pa so pogosto v človeških resursih, ki morajo biti premeščeni iz enega ministrstva na drugo, in bitka ministrstev za prevlado, saj ne želijo izgubiti nadzora nad »nacionalnimi šampioni« (OECD, 2005, str. 49–59).

5.2.1.4 Holdinške družbe in specializirane svetovalne družbe

V tej obliki organizacije je lastništvo večine ali le določenih gospodarskih družb v državni lasti prenesenih na enega ali več holdingov, ki so v lasti države. Holdinška oblika organizacije je bila pogosto rezultat reform v 70. letih prejšnjega stoletja, katere namen je bil zmanjšati politično vmešavanje v poslovanje državnih družb. Tak holding sta ustanovili Avstrija, in sicer t.i. ÖIAG, ki je danes agencija za privatizacijo in Italija, ki je holding IRI med drugim ustanovila z namenom podpiranja razvoja južne regije in reševanja gospodarskih družb v težavah.

Holdinška oblika organizacije ni pogosta, saj praksa kaže, da ti niso delovali učinkovito in niso izpolnili ciljev, zaradi katerih so bili ustanovljeni. Največja težava pa je bila v izjemno visoki zadolženosti, zaradi česar so morali holdingi prodajati svoje premoženje. Značilnost holdingov je, da so ustanovljeni z namenom vodenja postopkov privatizacije. Ker niso trajna oblika, izginejo, ko je privatizacija zaključena. Poleg Avstrije so imele oz. še imajo holding nekatere tranzicijske države, kot so Češka Republika in Slovaška Republika (holdinga sta prenehala delovati leta 2003 oz. leta 2007) ter Madžarska (OECD, 2005, str. 59–62).

Nekatere države pa so ustanovile posebne svetovalne družbe, ki v zvezi z upravljanjem svetujejo vladni ustanovi; dajejo druga mnenja in posebne nasvete. Gre običajno za majhne enote, ki zaposlujejo visoko specializirane strokovnjake, uživajo več svobode na področju

politik nagrajevanja in najemanja kadrov in naj bi jih bilo težje ugrabiti s strani agencije ali ministrstva. Lahko se bolj osredotočajo na vrednost za delničarje in manj na druge stvari, ki so lahko tudi politične narave (OECD, 2005, str. 64).

6 RAZVOJ KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA V DRŽAVNIH DRUŽBAH V REPUBLIKI SLOVENIJI

6.1 Korporativno upravljanje po privatizaciji družbene lastnine

Korporativno upravljanje v RS se je začelo razvijati s procesom lastninskega preoblikovanja v devetdesetih letih dvajsetega stoletja. O tem, kako bi izvedli in kakšen bi bil proces preoblikovanja družbenega, samoupravnega podjetja v pravnoorganizacijsko obliko družbe (kapitalsko ali osebno), ki bi povzročil spremembe v organizaciji upravljanja, se je v začetku devetdesetih let razvila obsežna razprava. Razprava je potekala o naslednjih vprašanjih (Prašnikar, Domadenik, & Koman, 2015, str. 5):

- naj bo privatizacija hitra ali postopna,
- naj bo premoženje podjetij razdeljeno ali prodano,
- naj bodo lastniki notranji ali zunanji,
- koliko generacij naj uživa izkupičke od potencialno prodanih podjetij.

Leta 1991 se je razpravljalo o treh predlogih (Prašnikar et al., 2015, str. 13):

1. decentraliziranem gradualističnem modelu, temelječem na delavsko-menedžerskem odkupu ali t.i. Mencingerjevem modelu, ki je spodbujal predvsem notranje lastništvo,
2. centraliziranem modelu masovne privatizacije ali t.i. Sachsovem modelu, ki je predvideval najprej poddržavljanje podjetij,
3. semidecentraliziranem modelu temelječem na prenosu družbene lastnine v preferenčne delnice pokojninskega sklada oz. t.i. Ribnikarjevem modelu, ki je gradil na medgeneracijskem usklajevanju.

Sprejet je bil kompromisni predlog. Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (v nadaljevanju ZLPP), ki je bil večkrat dopolnjen in spremenjen, je bil s številnimi drugimi zakoni in podzakonski akti temelj za sistemsko privatizacijo družbenih podjetij v Sloveniji.

ZLPP (Ur.l. RS, št. 55/1992, 7/1993, 31/1993, 32/1994; *Odl. US*, 1/1996, 30/1998 – ZZLPPO) je ponujal več privatizacijskih modelov oz. načinov lastninskega preoblikovanja podjetij:

- prenos navadnih delnic na sklade,

- interno razdelitev delnic,
- notranji odkup delnic,
- prodajo delnic,
- prodajo vseh sredstev podjetja,
- preoblikovanje podjetja z večanjem lastniškega kapitala,
- prenos delnic na Sklad Republike Slovenije za razvoj.

Ne glede na obliko privatizacije so morala podjetja del delnic prenesti na sklade (tj. 20 % na Sklad RS za razvoj (kasneje Slovenska razvojna družba), 10 % na odškodninski sklad (kasneje Slovenska odškodninska družba, v nadaljevanju SOD) in 10 % na kapitalski sklad (kasneje Kapitalska družba, v nadaljevanju KAD)). Glavna naloga pokojninskega sklada je bila zagotavljati dodatna sredstva za polnjenje pokojninske blagajne, sredstva odškodninskega sklada so bila predvidena za pokrivanje obveznosti do nekdanjih lastnikov oz. denacionalizirancev, sklad za razvoj pa naj bi med drugim posredoval pri menjavi delnic za lastniške certifikate prebivalstva.

Na odločitev, po katerem modelu se bo privatiziralo podjetje, so dejansko vplivali menedžerji. Po ugotovitvah Djokičeve (2013, str. 211) so bili menedžerji tisti, ki so pred privatizacijo družbenega kapitala v RS obvladovali podjetja v državi. Večina podjetij se je odločila za preoblikovanje po modelu interne razdelitve in notranjega odkupa podjetij, kar pomeni, da so nekdanja družbena podjetja v določenem odstotku dobila t.i. notranje lastnike.

Model privatizacije je povzročil, da je bila lastniška struktura nekdanjih družbenih podjetij precej razpršena. Pri čemer sta se, kot ugotavljajo Simoneti, Böhm, Gregorič, Cankar in Borec (2003, str. 2), v večini podjetij oblikovali dve močni skupini delničarjev, ki nista imeli skupnih, pač pa nasprotnih interese. Razpršeno skupino lastnikov so tvorili t.i. notranji lastniki (zaposleni, nekdanji zaposleni in menedžerji) in t.i. zunanji lastniki, med katerimi so bili pooblaščenice investicijske družbe (v nadaljevanju PID), paradržavna sklada KAD in SOD ter v nekaterih družbah tudi mali delničarji, ki so delnice gospodarskih družb kupili v okviru javne prodaje.

Slovensko post-privatizacijsko obdobje so po mnenju Bratine, Damijana, Gregoričeve in Zajčeve (2005, str. 7) označevale pospešena koncentracija lastništva in glasovalnih pravic, ki so se koncentrirale v rokah domačih ne-finančnih podjetij, ki so nasledila PID-e. Lastniška struktura družb se je tako intenzivno spreminjala; število delničarjev se je hitro zmanjševalo, v družbe so začeli vstopati strateški lastniki (domači ali tuji), v družbah so se odvijale borbe za prevlado med notranjimi lastniki in zunanjimi lastniki (skladi). Zaradi drugačnih interesov med menedžerji in zaposlenimi so menedžerji vse bolj kupovali delnice, na drugi strani pa so jih zaposleni in nekdanji zaposleni prodajali (Simoneti et al., 2003, str. 2).

Menedžerji, ki so podjetja obenem vodili, so tako sredstva izkoriščali za povečevanje lastniškega deleža, na drugi strani pa so na račun zasebnih, lastniških interesov zanemarjali menedžerske naloge. Simoneti et al. (2003, str. 4) so se še spraševali, ali ni bilo že od samega začetka mišljeno, da bo lastništvo zaposlenih »le družbeno sprejemljiv vmesni korak do lastništva menedžerjev«. V tem času je bila zanimiva tudi vloga nadzornih svetov. Ti so lahko v skladu z zakonodajo nadzirali več družb, s čimer so se prek medsebojno lastniško povezanih družb vzpostavile povezave med nadzorniki in menedžerji.

Po mnenju Bratine et al. (2005, str. 6–7) so bile navedene specifičnosti korporacijskega upravljanja odraz več dejavnikov, in sicer preteklega sistema družbene lastnine in izbranega načina privatizacije, nerazvite delničarske strukture, močnih neformalnih mrež povezav med politično, družbeno ali kako drugače »uveljavljenimi« posamezniki in prekomerne vloge države v gospodarstvu.

Za družbe v lasti države je bilo značilno, da pojma »državna lastnina in upravljanje« nista bila jasno opredeljena. Upravljanje z državnimi družbami je bilo razdrobljeno po različnih ministrstvih, kjer so se oblikovale sektorske politike in se je obenem izvajalo lastniško upravljanje. To je povzročalo konflikt interesov. Med posameznimi izvajalci upravljanja družb v državni lasti je prihajalo do nepreglednosti in nepovezanosti, do neučinkovitega in premalo strokovnega upravljanja ter do zapletenih postopkov sprejemanja odločitev glede izvajanja lastniških pravic, ki so potekali prek več nivojev odločanja. Upravljavske pravice so se izražale pri imenovanju članov vodenja in nadzora, pri strateških odločitvah in pri prodaji deležev. Te odločitve so pogosto odražale interes posameznih skupin, medtem ko je ostal interes dejanskih lastnikov v ozadju (Vlada RS, 2009, str. 5–7). Sistem upravljanja družb v državni lasti je bil zaradi vmešavanja politike v gospodarstvo neučinkovit. Slovenija pa po dolgih letih od osamosvojitve in prehoda v tržno gospodarstvo v primerjavi z drugimi evropskimi državami ostaja država z močno vlogo v gospodarstvu.

V Sloveniji se je od modelov upravljanja uveljavil t.i. dvotirni sistem upravljanja gospodarskih družb. Od leta 2006 imajo z novelo Zakona o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD) delniške družbe tudi v Sloveniji možnost, da se lahko odločijo za enotirni sistem upravljanja. Po raziskavi Združenja nadzornikov Slovenije (v nadaljevanju ZNS) se je za spremembo iz dvotirnega na enotirni sistem upravljanja do leta 2011 odločilo 44 delniških družb, in sicer v delniških družbah, ki so se znašle v težavah in v družbah s konsolidiranim lastništvom oz. odvisnih družbah v stoddotni lasti obvladujoče družbe. Enotirni sistem upravljanja naj bi bil v teh primerih bolj učinkovit, saj omogoča višjo stopnjo prilagodljivosti sistema poslovanju ali posebnostim družbe in močnejšo vlogo delničarjev, ki imajo močnejši nadzor nad poslovanjem družbe (ZNS, 2013, str. 4).

6.2 Korporativno upravljanje družb v državni lasti po vstopu Slovenije v mednarodno organizacijo OECD

Slovenija je leta 2007 po 11 letih od prošnje za članstvo na Ministrskem svetu OECD dobila povabilo za pogajanja o članstvu. Konec novembra istega leta Svet OECD sprejme pristopni program, ki določa elemente pristopanja in vključitve RS v OECD. Področja, ki so pod drobnogledom mednarodne organizacije oz. njenih teles pred vključitvijo določene države kandidatke, je tudi korporativno upravljanje.

OECD pričakuje, da se bo posamezna kandidatka zavezala k spoštovanju načel korporativnega upravljanja, dosežen napredek pa ocenjuje posebna usmerjevalna skupina za to področje. Kandidatka mora pred članstvom zagotoviti (OECD, 2007, str. 21):

- konsistenten zakonodajni okvir za učinkovito uveljavljanje pravic delničarjev in njihovo enakopravno obravnavo, vključno z manjšinskimi in tujimi delničarji,
- pravočasna in verodostojna razkritja korporacijskih informacij v skladu s prepoznanimi mednarodnimi standardi na področju računovodstva, revidiranja in nefinančnega poročanja,
- učinkovito ločitev vlog države kot lastnice družb in države kot regulatorja;
- enake pogoje na trgih, na katerih tekmujejo družbe v državni lasti in družbe v zasebni lasti s ciljem, da ne bi izkrivljali konkurence,
- prepoznavanje pravic deležnikov določenih z zakonom ali drugimi vzajemnimi dogovori ter dolžnosti, pravice in odgovornosti korporacijskih odborov direktorjev.

6.2.1 Ustanovitev in delovanje Agencije za upravljanje kapitalskih naložb države

S ciljem uresničevanja priporočil OECD je vlada RS leta 2009 začrtala ustanovitev Agencije za upravljanje kapitalskih naložb države (v nadaljevanju AUKN). Cilj je bil jasen: ločitev funkcije lastništva od funkcije regulatorja in tudi funkcije, ki jo ima država kot skrbnik za razvoj javnih služb z namenom izogitve morebitnim navzkrižjem interesov. Agencija je bila dejansko ustanovljena s sprejemom Zakona o upravljanju kapitalskih naložb Republike Slovenije (Ur.l. RS, št. 38/2010, 18/2011, 77/2011, 22/2012, 105/2012 – ZSDH, v nadaljevanju ZUKN) oktobra leta 2010. Zakon je poleg ločite funkcij predvideval njeno neodvisno delo od vlade in delovanje v skladu s smernicami, ki bi jih enkrat letno na predlog resornih ministrstev sprejela vlada RS. Delo agencije je nadzorovalo Računsko sodišče. Vlada se je še zavezala, da bo sočasno z ustanovitvijo agencije pripravila seznam naložb, v katerih ima RS dolgoročni strateški interes in tržne oz. portfeljske naložbe, ki so lahko namenjene prodaji na trgu. Načrtovano je bilo tudi preoblikovanje paradržavnih družb KAD, SOD in Družbe za svetovanje in upravljanje (v nadaljevanju DSU) ter njihova vključitev v agencijo (Vlada RS, 2009, str. 8).

AUKN, ki je delovala dobri dve leti, se je v prvem letu posvečala predvsem reševanju ključnih problemov na področju korporativnega upravljanja družb v državni lasti, ki so nastali zaradi slabega nadzora poslovanja v preteklosti. Ključna težava večine državnih družb so bili konflikti interesov ter naveze med nadzorniki in upravami. V kar 24 državnih družbah je izvedla izredne dejavnosti; odpoklic članov NS, predlogi NS za izvedbo revizij poslov in posebnih revizij na skupščinah družb, prijava nepravilnosti pristojnim državnim organom.

Poleg tega, da je sprejela Kodeks upravljanja družb s kapitalskimi naložbami države, druga pravna pravila, priporočila in implementirala Smernice OECD, je na podlagi bolj ali manj ustreznih sektorskih politik ministrstev leta 2011 pripravila prvi predlog strategije upravljanja kapitalskih naložb države, ki je celovito in sistematično zajel vse kapitalske naložbe RS na enem mestu. Predlog strategije je predložila vladi RS, ki ga je obravnavala, ne pa tudi sprejela. Razloga sta bila dva: neusklajenost sektorskih politik ministrstev in poznejša izglasovana nezaupnica vladi RS.

Pred ustanovitvijo agencije država prek resornih ministrstev ni spremljala in analizirala uspešnosti poslovanja družb. Zato je agencija uvedla nadzor, v okviru katerega je razvila standardiziran model četrletnega poročanja o poslovanju, poročanje pa je z namenom načrtovanja aktivnosti dopolnila s četrletnimi sestanki in letnim sestankom z upravami in člani nadzornih svetov.

Agencija je za družbe v državni lasti pripravila tudi konkretna pričakovanja in izdala 12 priporočil s ciljem izboljšanja korporativnega upravljanja in urejenosti poslovanja. Ko je ob ustanovitvi konec leta 2010 prejela v upravljanje kapitalske naložbe RS, je bila njihova donosnost (t.i. *ROE* ali angl. *return on equity*) negativna, stopnja dividendnosti celotnega kapitala pa pri 0,6 % komaj pozitivna. Zato je na podlagi mednarodnih primerjalnih študij pripravila kazalce uspešnosti posameznih družb. Izboljšanje poslovanja ter učinkovitosti in donosnosti družb so ključni za povečanje prihodkov državnega proračuna in doseganje strateških ciljev države (AUKN, 2012, str. 9–11).

Ustanovitev AUKN je torej prinesla centralizacijo upravljanja naložb RS, ločitev izvrševanja lastniške funkcije države od drugih funkcij, kar terjajo smernice OECD. AUKN je bil po zakonu samostojen in neodvisen državni organ, ki je odgovarjal državnemu zboru, kar je tudi skladno s smernicami OECD. Težava pa je bila v tem, da se je vmešavanje politike v vodenje družb nadaljevalo tudi po ustanovitvi AUKN. Politika je prek posameznih ministrstev vplivala tako na kadrovske izbire kot na razvojne rešitve državnih družb, kar je izrazito v nasprotju s smernicami OECD.

V tistem času tudi nista bila sprejeta dva pomembna dokumenta, ki ju prav tako terjajo smernice OECD, in sicer strategija upravljanja kapitalskih naložb države in letni načrt

upravljanja kapitalnih naložb. Prvo potrjuje državni zbor, drugega pa vlada. RS bi s sprejetjem teh dokumentov oblikovala jasno in dosledno lastniško politiko z namenom zagotavljanja preglednega in odgovornega upravljanja državnega premoženja. Tako so bili z ZUKN vzpostavljeni zakonski okviri za delovanje agencije, vendar pa država ni uspela sprejeti strateških podlag, ki bi ji v skladu z zahtevami smernic OECD omogočali, da bi bila obveščena in aktivna lastnica (Bohinc, 2013, str. 246–247).

Nesprejetje strategije upravljanja s kapitalnimi naložbami države je bil eden od razlogov za prenehanje delovanja agencije. Vlada RS se je leta 2012 odločila, da bo AUKN ukinila. Razlogi za ukinitve so bili še v premalo preglednem sistemu upravljanja z naložbami države, v izgubi kredibilnosti RS in AUKN v tujini ter želji, da bi s celovitim in aktivnim upravljanjem kapitalnih naložb države pri enem upravljavcu, racionalizirali upravljanje državnega premoženja in povečali njegovo vrednost (ZSDH, 2012, str. 1):

Vlada je sicer agenciji že marca 2012 s potrditvijo sprememb ZUKN oz. ZUKN-C (Ur.l. št. 38/2010, 18/2011, 77/2011, 22/2012, 105/2012 – ZSDH) v državnem zboru odvzela pravice samostojnega uveljavljanja glasovalnih pravic na skupščinah družb, izvedbo skupščin enoosebnih družb in imenovanje članov nadzornih organov družb. Vse to je AUKN lahko naredila le ob predhodni pridobitvi soglasja vlade RS, za katero je predlog pripravilo resorno ministrstvo ob predhodni uskladitvi z ministrstvom za finance (SOD, 2012, str. 109). S to potezo je država Slovenija naredila vsaj začasen korak nazaj na področju korporativnega upravljanja družb v lasti države.

6.2.2 Ustanovitev in delovanje Slovenskega državnega holdinga

Decembra 2012 je bila s sprejemom Zakona o Slovenskem državnem holdingu (Ur.l. RS, št. 105/2012, 39/2013 in 25/2014 – ZSDH-1) AUKN tudi pravno formalno ukinjena. Sistem upravljanja, ki se je vzpostavil na agenciji, se je s sprejetjem omenjenega zakona začasno nadaljeval na SOD, s sprejetjem ZSDH-1 in preoblikovanjem SOD v holding pa na SDH. Ustanovitev SDH in postopen prehod na nov še bolj centraliziran sistem upravljanja kapitalnih naložb države v skladu z ZSDH-1, ki je pomenil tudi pripojitev Posebne družbe za podjetniško svetovanje (v nadaljevanju PDP) k SDH, je bila tako le vsebinska nadgradnja in ni pomenila popolnega preloma s sistemom upravljanja, ki se je začel vzpostavljati na agenciji (SDH, 2015, str. 27).

Namen SDH je koncentrirano upravljanje naložb, ki so v lasti RS, KAD in SDH s ciljem vzpostavitve stabilnega lastništva, s čimer bi se zmanjšali stroški upravljanja, dolgoročno pa bi se povečali donosnost in vrednost naložb. Delovanje in upravljanje SDH določata veljavna zakonodaja – med drugim ZSDH-1 – in interni akti družbe. Holding ima dvotirni sistem upravljanja, kar pomeni, da ga vodi tri članska uprava, njeno delo pa nadzira pet članski nadzorni svet, v katerem ni predstavnikov zaposlenih. Skupščino kot edini delničar

predstavlja Republika Slovenija oz. v njenem imenu vlada RS, ki izvršuje naloge in pristojnosti skupščine. Posebnost holdinga je Ekonomsko socialni strokovni odbor (v nadaljevanju ESSO), ki je posvetovalno telo uprave in daje mnenja in pobude v zvezi zadevami, ki imajo ali bi lahko imele delovnopravne, statusne in socialne posledice za zaposlene na holdingu ali v družbah v njegovem upravljanju. Uprava holdinga ni zavezana k upoštevanju stališč, sklepov ali pobud ESSO, je pa dolžna pojasniti svoja ravnanja in stališča v primerih, ko se ti razlikujejo od stališč, sklepov ali pobud ESSO (SDH, 2015, str. 3–8).

Najpomembnejša naloga SDH je, da v svojem imenu in za račun RS ter v svojem imenu in za svoj račun uresničuje korporacijske pravice v skladu s SDH ter s statusno organizacijo posameznih posrednih in neposrednih naložb RS, kar med drugim obsega naslednje naloge (SDH, 2015, str. 34):

- udeležuje se skupščin in glasuje v imenu RS, SDH, PDP in DSU,
- skrbi za uresničevanje drugih pravic delničarja ali družbenika (sklic skupščine, razširitev dnevnega reda, zahteva za izredno revizijo ipd.),
- skrbi za pravno varovanje svojih pravic kot delničarja ali družbenika ter zastopa Republiko Slovenijo kot delničarko ali družbenico v upravnih, sodnih in drugih postopkih,
- skrbi za ustrezno vsebinsko presojo posameznih predlogov sklepov in za upoštevanje določb kodeksa pri postopkih upravljanja družb,
- oblikuje ustrezno zasnovan in pregleden postopek akreditacije, nominacije in izbire kandidatov za člane nadzornih svetov,
- vzpostavlja sisteme poročanja, ki omogočajo varovanje interesov RS in SDH,
- spodbuja in zagotavlja dobre sisteme korporativnega upravljanja.

V skladu z ZSDH-1 in s smernicami OECD je bila vlada RS dolžna pripraviti strategijo upravljanja kapitalskih naložb države. Gre za enega ključnih dokumentov na področju korporativnega upravljanja družb v državni lasti, s katerim država kot aktivna lastnica sporoča upravljavcu naložb države, torej SDH ter ostalim delničarjem, udeležencem kapitalskega trga in splošni javnosti, cilje, ki jih ima v zvezi z družbami v državni lasti. OECD namreč daje izjemen pomen preglednosti in odgovornosti lastniške funkcije posamezne države. Zato imajo najbolj razvite in odgovorne države sprejeto lastniško politiko upravljanja (angl. *ownership policy*), ki predstavlja osnovo za odločitve o naložbah z lastniško udeležbo države, s čimer odpade potreba po posegih države v tekoče zadeve upravljanja družb v državni lasti (Vlada RS, 2015, str. 1). S sprejetjem Odloka o strategiji upravljanja kapitalskih naložb je bil narejen velik korak v smeri kakovostnejšega upravljanja družb v lasti države.

6.3 Zakonska in normativna ureditev korporativnega upravljanja družb v državni lasti

Korporativno upravljanje podjetij v državni lasti je urejeno s splošnimi zakoni, na primer z Zakonom o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD-1) in kodeksom upravljanja javnih delniških družb. Poleg tega pa tudi s posebnim zakonom, kot je ZSDH-1 in posebnim kodeksom, tj. Kodeksom korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države. Kodeks je za razliko od zakona pravno neobvezujoč sklop načel, standardov in priporočenih ravnanj (angl. *best practice*), ki je sprejet z namenom učinkovitejšega obvladovanja in upravljanja gospodarskih družb (Bajuk et al., 2003, str. 38).

6.3.1 Zakon o gospodarskih družbah

ZGD-1 (Ur.l. RS, št. 65/2009 – UPB, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013 – odl. US, 82/2013, 55/2015) je temeljni sistemski zakon na področju prava družb. Ker z več kot 700 členi ureja ustanavljanje, organiziranost in poslovanje gospodarskih subjektov, ga v strokovni praksi pogosto imenujejo tudi gospodarska ustava. Zahteva, da ima delniška družba vsaj dva organa, to sta skupščina in poslovodstvo, medtem ko nadzorna funkcija posebnega organa ni nujno potrebna (Jovanović & Bratina, 2016, str. 8). Zakonodaja še določa, da morajo vsi člani organov vodenja ali nadzora pri opravljanju nalog delovati v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika ter varovati poslovno skrivnost družbe.

Prvi ZGD je bil sprejet leta 1993, leta 2006 pa je po približno 13 letih nova vsebina ZGD-1 prinesla nadaljnjo uskladitev z dinamičnim evropskim pravom družb in številne druge spremembe; uvedba evropske delniške družbe, enotirnega sistema upravljanja delniških družb, iztisnitve in izstopa delničarjev.

Precej novosti je ZGD-1 prinesel tudi na področje upravljanja družb. Tako je natančneje opredelil pojem poslovodstva, ker so se z enotirnim sistemom upravljanja v delniško družbo uvedli novi organi denimo upravni odbor. Novi zakon je prinesel tudi zahtevo o vključitvi izjave o upravljanju družbe ter navedbe, kakšen kodeks uporablja družba pri upravljanju in katerih določil družba ne upošteva. Nespoštovanje je potrebno utemeljiti skladno z načelom korporativnega upravljanja »uporabi ali obrazloži« (angl. *comply or explain*). Družbe k uporabi »domačega« kodeksa upravljanja javnih delniških družb niso zavezane, tako da si lahko po lastni presoji izberejo tistega, ki jim ustreza. Pomembno je, da ga navedejo, ga v praksi uresničujejo oz. obrazložijo, zakaj ga ne spoštujejo (Jovanović, 2007, str. 30–33).

Tudi ZGD-1 je bil podobno kot ZGD večkrat noveliran. Novele so prinesle pomembne vsebinske spremembe in novosti. Prvi razlog za številne spremembe je nenehno

usklajevanje z evropskim pravom družb, drugi razlog pa je v tem, da je potrebno ves čas prilagajati institute korporacijskega prava učinkovitejši in ustrežnejši korporacijski praksi v postprivatizacijskem obdobju.

6.3.2 Zakon o Slovenskem državnem holdingu

ZSDH-1 ureja status ter delovanje SDH in KAD ter upravljanje naložb, ki so v lasti RS in SDH, s katerimi upravlja SDH. Poleg tega ureja upravljanje naložb, določa ukrepe za krepitev integritete in odgovornosti ter omejevanje tveganj za korupcijo, nasprotje interesov in zlorabo notranjih informacij pri upravljanju državnih naložb. Kot že omenjeno, je z zakonom o holdingu država uzakonila ločitev funkcije lastništva od drugih funkcij, koncentrirano, racionalno in donosno upravljanje naložb ter zagotavljanje preglednega sistema upravljanja z državnim premoženjem. Zakon je v skladu s slovenskimi in mednarodnimi smernicami dobre prakse upravljanja naložb v lasti države in je bil že večkrat noveliran.

6.3.3 Kodeks upravljanja javnih delniških družb

Prvi Kodeks upravljanja javnih delniških družb je bil oblikovan na pobudo Ljubljanske borze, Združenja nadzornikov Slovenije in Združenja Manager. Sprejet je bil februarja 2004. Nato je bil še dvakrat spremenjen. Razlogi za vsebinske spremembe so bile vedno spremembe nekaterih zakonov na področju korporacijskega prava ter spremenjene prakse korporativnega upravljanja in globalne gospodarske spremembe.

Prvi kodeks je poleg standardov dobre prakse zajemal tudi zakonske določbe. V novem Kodeksu, ki je bil sprejet decembra 2009, pa zakonskih določb ni več, saj se je smatralo, da je zakonska podlaga postala v času uveljavitve prvega Kodeksa do njegove zadnje prenove, dobro poznana.

Namen Kodeksa je sicer izboljšati korporativno upravljanje in vodenje javnih delniških družb, katerih delnice so uvrščene na organiziran trg. Cilj pa je oblikovati tak sistem upravljanja, ki bo transparenten, učinkovit, razumljiv in bo kot tak vzbujal zaupanje vlagateljev, zaposlenih in širše javnosti v sistem korporativnega upravljanja. Zato se pričakuje, da bodo priporočila Kodeksa v največji možni meri uveljavile še zlasti družbe Prve in Standardne kotacije Ljubljanske borze, zaželeno pa je, da jih uveljavijo tudi nejavne družbe. Vse določbe Kodeksa imajo naravo priporočila, morajo pa družbe v izjavi o upravljanju v okviru poslovnega dela letnega priporočila obvezno razkriti, katerih priporočil ne spoštujejo in pojasniti, zakaj jih ne spoštujejo.

Kodeks ima sedem poglavij. Prvo je namenjeno okvirju upravljanja družb in podrobneje predstavlja določitev ciljev družbe oz. oblikovanje in sprejem Politike upravljanja s strani uprave in nadzornega sveta, od katerega se pri tem pričakuje aktivna vloga.

Kodeks v nadaljevanju opredeljuje Razmerja med družbo in delničarji, pri čemer izpostavlja enakomerno obravnavo vseh delničarjev. Pričakuje se, da se med družbami in delničarji vzpostavi učinkovit dialog, družba pa s pravočasnim in korektnim obveščanjem vseh delničarjev o sklicu in poteku skupščine pozove delničarje k sodelovanju oz. glasovanju.

Posebna pozornost je v tretjem poglavju Kodeksa namenjena nadzornim svetom. Njihovo delo je že več let na mednarodnih lestvicah ocenjeno kot zelo slabo. Slovenija je leta 2016 na lestvici svetovne konkurenčnosti, ki jo objavlja švicarski inštitut za razvoj menedžmenta (angl. *IMD World Competitiveness Center*), med 61 državami, ki sodelujejo v tej raziskavi, pridobila šest mest in zasedla 43. mesto. Delo nadzornih svetov pa je na lestvici – po izjavi Sonje Uršič z Inštituta za ekonomska raziskovanja ob predstavitvi rezultatov slovenske konkurenčnosti na osnovi objavljenih podatkov iz IMD svetovnega letopisa konkurenčnosti 30. maja 2016 – zasedlo 60. mesto. Kodeks je z namenom dviga ravni dela nadzornih svetov že leta 2009 uvedel kriterij neodvisnosti nadzornikov od večjih delničarjev, saj se je v praksi pokazalo, da je široko prisotno delegatsko delovanje nadzornih svetov, kar nadzornikom onemogoča objektivni in strokoven nadzor in škoduje razvoju družbe (Podbevšek, b.l., str. 3). V skladu s priporočili Kodeksa mora biti tako vsaj polovica članov nadzornega sveta neodvisnih, postopek izbire in imenovanja kandidatov pa mora biti natančno razdelan, pregleden in vnaprej opredeljen v Politiki upravljanja.

Četrto poglavje kodeksa se nanaša na upravo in na politiko prejemkov. Plačila naj temeljijo na konkretnih merilih in uresničitvi konkretnih ciljev, pri čemer naj bo fiksni del dovolj visok za primer, da družba ne izplača variabilnega dela prejemkov.

Kodeks poleg neodvisnosti nadzornikov poudarja tudi lojalnost nadzornega sveta in uprave, ki morata delovati v korist družbe ter pomen učinkovite revizije in sistem notranjih kontrol. Zelo pomemben pa je del, ki se nanaša na transparentnost poslovanja. Cilj ostaja višja transparentnost poslovanja javnih delniških družb ter višja kakovost poročanja in obveščanja, ki delničarjem in javnosti zagotavlja enakopraven, pravočasen in ekonomičen dostop do vseh pomembnih informacij (Ljubljanska borza, Združenje nadzornikov Slovenije, & Združenje Manager, 2009, str. 1–18).

6.3.4 Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države

Prvi Kodeks upravljanja družb s kapitalskimi naložbami je leta 2011 sprejela nekdanja AUKN. Leta 2013 je drugi kodeks sprejel SOD, zadnjega marca 2016 pa SDH. Namenjen

je družbam s kapitalsko naložbo države in njihovim odvisnim družbam, če so v položaju obvladujoče družbe. Kodeks vsebuje načela in priporočila dobre prakse korporativnega upravljanja družb v državni lasti in vsebuje tudi določena pričakovanja SDH. Namen kodeksa je določiti standarde vodenja in nadzora v državnih družbah ter oblikovati transparenten in razumljiv sistem korporativnega upravljanja. Cilj kodeksa pa je dolgoročno izboljšati poslovanje državnih družb, kar je v interesu vseh deležnikov. SDH priporoča, naj družbe kodeks uporabijo v največji meri, razen če bi z odstopanji od priporočil dosegle boljše upravljanje.

Kodeks med drugim priporoča (SDH, 2016, 1–33):

- da državne družbe maksimirajo vrednost družbe,
- da oblikujejo Politiko upravljanja družbe,
- da v poslovno poročilo vključijo izjavo o upravljanju,
- da družbe z več delničarji spoštujejo načelo enakopravne obravnave delničarjev,
- da se organi vodenja in nadzora o zadevah, ki se nanašajo na izvrševanje članskih pravil, vzdržijo vsakršne komunikacije s predstavniki ministrstev ali vlade,
- da naj nadzorni svet izvaja funkcijo nadzora v skladu z zakoni in aktom o ustanovitvi družbe, pri izpolnjevanju nalog pa so dolžni ravnati v dobro družbe, in sicer etično, pošteno in odgovorno,
- da so člani posloводства dolžni ravnati v dobro družbe, kar pomeni, da pri sprejemanju odločitev ne smejo zasledovati zasebnih interesov in ne smejo poslovnih priložnosti izkoristiti v svojo korist ali korist družinskega člana,
- da naj bo zunanje poročanje družb pregledno, družba naj med drugim v letnem poročilu razkrije prejemke in druge pravice člana organa vodenja in nadzora,
- da naj družba izbere revizijsko družbo, ki bo zagotovila neodvisno in nepristransko revizijo računovodskih skladov,
- da naj posloводство vzpostavi učinkovit sistem upravljanja s tveganji in
- da naj družba sprejme in v prakso uvede etični kodeks, ki naj velja za celotno družbo.

7 EMPIRIČNA RAZISKAVA KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA DRUŽB V DRŽAVNI LASTI

7.1. Opis in utemeljitev metode raziskovanja

V poglavju 3 tega magistrskega dela je opisana teorija, na kateri sem zastavila analizo korporativnega upravljanja družb v državni lasti. Gre za teorijo principal – agent, ki temelji na odnosu med principalom – to je v našem primeru lastnik gospodarskih družb oz. država RS – in agentom, ki so v tem primeru posloводства, ki vodijo te gospodarske družbe.

V empiričnem delu naloge sem uporabila kvalitativno metodo raziskovanja, ki odgovarja na vprašanja kaj, kako in zakaj, ne pa koliko (Klemenčič & Hlebec, 2007, str. 7). Za zbiranje podatkov sem izbrala tehniko intervjuja, ki je najpogosteje uporabljena metoda kvalitativnega raziskovanja. Intervju je »javnosti namenjen pogovor, v katerem kdo odgovarja na pripravljena vprašanja« (SSKJ, 2014, str. 481). Gre za načrten in organiziran proces zbiranja podatkov med praviloma dvema osebama, v katerem intervjuvar ali izpraševalec postavlja ustna vprašanja intervjuvancu, ki na vprašanja odgovarja. S to metodo raziskovanja je mogoče pridobiti veliko podrobnih podatkov o izbrani temi. Slabost metode pa je predvsem v tem, da terja veliko časa in je zato zamudna.

V teoriji obstajata vsaj dve delitvi na vrste intervjujev, s katerimi zbiramo podatke; ena od teh je delitev na strukturiran, polstrukturiran in nestrukturiran intervju (Bizjak, b.l., str. 3). Za namen empirične raziskave sem se odločila za strukturirano obliko intervjuja, katerega podlago je predstavljal niz vnaprej pripravljenih vprašanj, ki so bila razvrščena v pet sklopov.

Namen empirične raziskave je na podlagi intervjujev s predsedniki uprav raziskati, kakšno je korporativno upravljanje v podjetjih v državni lasti. Cilj raziskave je odgovoriti na vprašanja, kdo se v državnih podjetjih pojavlja kot principal oz. glavni zunanji deležnik, kdo se v podjetjih pojavlja kot agent oz. glavni notranji deležnik, kakšni so cilji principala v zvezi s podjetjem, kakšna je vloga nadzornega sveta pri prenašanju in implementiranju ciljev principala v strategijo podjetja, v kakšni meri se cilji principala, ki so vključeni v strategijo, uveljavljajo pri poslovodstvu, kakšne cilje ima v zvezi s podjetjem poslovodstvo ter ali uresničitev teh ciljev s strani poslovodstva predstavlja tudi uresničitev njegovih osebnih ciljev in ali je poslovodstvo za uresničitev lastnikovih ciljev nagrajeno.

Postopek kvalitativne analize je sestavljen iz šestih korakov (Vogrinc, 2008, str. 61):

1. urejanja gradiva,
2. določitve enot kodiranja,
3. kodiranja,
4. izbora in definiranja relevantnih pojmov in oblikovanja kategorij,
5. definiranja kategorij ter
6. oblikovanja končne teoretične formulacije.

To pomeni, da pridobljeno gradivo prepisemo in uredimo, nato pa razčlenimo besedila na sestavne dele, da dobimo enote kodiranja (del besedila, ki vsebuje pomembne informacije za raziskavo in mora biti smiselno sklenjen del besedila v obliki stavka, odstavka, misli ipd.), ki jih analiziramo. Sledi medsebojna primerjava kod oz. primerjava odgovorov različnih oseb na ista vprašanja. Sorodne kode, ki se nanašajo na podobne pojave, združimo v kategorije, ki predstavljajo skupno značilnost več različnih opisov, jih poimenujemo in določimo pomen. Kategorije med seboj primerjamo in jih povežemo tako,

da jih razporedimo v domnevne odnose s ciljem oblikovanja utemeljene teorije, »ki se bere kot pripoved o pojavu, ki je bil predmet proučevanja« (Vogrinc, 2008, str. 61–66). Pri analizi in interpretaciji podatkov so mi v veliko pomoč prepisi posnetkov pogovorov s predsedniki uprav. Dobesedni prepisi intervjujev so podani v Prilogah od 2–7.

7.2. Značilnosti in analiza vzorca

Osnova za izbiro vzorca za empirično raziskavo korporativnega upravljanja družb v državni lasti je bil seznam naložb, objavljen na spletni strani SDH, ki je objavljen v Prilogi 1. Iz seznama naložb je mogoče razbrati, da holding trenutno upravlja in/ali ima v lasti 106 naložb iz različnih dejavnosti; bančništva, zavarovalništva, proizvodne panoge, energetike, turizma, pošte in telekomunikacij, prometa, transporta in infrastrukture, igralništva itn.

Iz seznama sem izbrala 22 podjetij iz različnih dejavnosti in jim poslala prošnje za poglobljene intervjuje. Odzvali so se v 13 podjetjih, v 7 podjetjih so za ne sodelovanje navedli različne razloge, iz 2 podjetij pa odgovora kljub več prošnjam nisem dobila. Seznamu izbranih podjetij sem dodala še podjetje, ki je v delni lasti KAD in je za analizo zanimivo zaradi izjemno razpršene lastniške strukture.

Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, so iz finančne panoge, proizvodnje, energetike, igralništva, pošte in telekomunikacij ter prometa, transporta in infrastrukture. Odstotek lastništva Republike Slovenije in/ali SDH ter KAD se v analiziranih podjetjih giblje med cca. 10 % in 100 %. Analizirana podjetja so torej podjetja, ki so v večinski ali manjšinski lasti države RS ter podjetja, iz katerih je država RS izstopila kot večinski lastnik in jih je prepustila zasebnikom. To pomeni, da naj bi imela država v večini podjetij pomemben ali odločujoči vpliv.

Tabela 5 prikazuje lastnosti podjetij, sodelujočih v raziskavi. Vseh podjetij je 14. V prvem stolpcu so podjetja razporejena po zaporednih številkah, v drugem stolpcu je opredeljeno, kakšen lastniški delež imajo RS in/ali SDH ter KAD v teh podjetjih (več ali manj kot 50 %), v tretjem stolpcu so v skladu z Odlokom strategije o upravljanju kapitalskih naložb države podjetja razvrščena na strateška, pomembna in portfeljska, v četrtem stolpcu je navedena velikost podjetij, v petem stolpcu je navedeno, v katero panogo spada podjetje, iz šestega stolpca pa je razvidno, ali delnice podjetja kotirajo na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev.

Tabela 5: Lastnosti podjetij sodelujočih v raziskavi

Zaporedna številka podjetja	Delež RS / SDH / KAD (več ali manj od 50%)	Pomembnost naložbe za državo	Velikost podjetja	Panoga	Kotacija delnic na borzi VP
Podjetje 1 (P ₁)	Več kot 50 %	Strateška	Veliko	Finančni sektor	Da
Podjetje 2 (P ₂)	Manj kot 50 %	Portfeljska	Srednje	Igralništvo	Ne
Podjetje 3 (P ₃)	Več kot 50 %	Strateška	Veliko	Promet, transport in infrastruktura	Ne
Podjetje 4 (P ₄)	Več kot 50 %	Strateška	Veliko	Energetika	Ne
Podjetje 5 (P ₅)	Manj kot 50 %	Pomembna	Veliko	Proizvodni sektor	Da
Podjetje 6 (P ₆)	Več kot 50 %	Strateška	Srednje	Finančni sektor	Ne
Podjetje 7 (P ₇)	Več kot 50 %	Strateška	Veliko	Promet, transport in infrastruktura	Da
Podjetje 8 (P ₈)	Več kot 50 %	Portfeljska	Veliko	Proizvodni sektor	Ne
Podjetje 9 (P ₉)	Več kot 50 %	Strateška	Veliko	Pošta in telekomunikacije	Ne
Podjetje 10 (P ₁₀)	Manj kot 50 %	Pomembna	Veliko	Finančni sektor	Da
Podjetje 11 (P ₁₁)	Več kot 50 %	Strateška	Veliko	Finančni sektor	Ne
Podjetje 12 (P ₁₂)	Več kot 50 %	Strateška	Veliko	Promet, transport in infrastruktura	Ne
Podjetje 13 (P ₁₃)	Več kot 50 %	Portfeljska	Veliko	Pošta in telekomunikacije	Da
Podjetje 14 (P ₁₄)	Več kot 50 %	Portfeljska	Veliko	Finančni sektor	Ne

Vir: Seznam neposrednih naložb RS in SDH na dan 30. 6. 2016, Odlok o strategiji upravljanja kapitalskih naložb države, 2016, str. 37–40; lasten prikaz.

Vprašalnik, uporabljen za analizo, je razdeljen na pet delov. V prvem delu od predsednikov uprav – v treh podjetjih so v intervjujih namesto predsednikov uprav sodelovali namestnik generalnega direktorja, članica uprave in vodja kabineta uprave – skušam izvedeti, koga v podjetju prepoznavajo kot glavnega zunanjega deležnika in katere pomembne zunanje deležnike še ima podjetje?

V drugem delu me zanima, kdo je glavni notranji deležnik podjetja in kakšni so njegovi cilji v zvezi s podjetjem? Kakšno vlogo imajo sindikati? Kdo sprejema poslovne odločitve in do koga posloводства čutijo odgovornost?

V tretjem delu skušam izvedeti, kako poteka komunikacija med državnimi podjetji in glavnim zunanjim deležnikom, kdo določa cilje, ki naj bi jih doseglo podjetje, kdo je odgovoren za pripravo strategije in v kolikšni meri strategija odseva cilje lastnika, ki jih ima ta s podjetjem.

V četrtem delu vprašanj raziskujem, kdo dejansko in ne formalno izbira člane nadzornega sveta, kakšna je vloga politike ter lobijev in interesnih skupin v tem procesu, kakšno vlogo imajo predsedniki uprav pri izboru nadzornikov, ki jih nadzirajo, kakšna je vloga nadzornikov v podjetju, kakšen odnos imajo predsedniki uprav z nadzornimi sveti ter kako ocenjujejo njihovo strokovnost in neodvisnost?

V petem delu ugotavljam, kakšne cilje ima v zvezi s podjetjem poslovodstvo kot agent in kakšni so osebni cilji poslovodstev v zvezi s podjetji. Zanima me tudi, ali so poslovodstva nagrajena za doseganje ciljev, ali bi delala bolje, če bi bila dodatno finančno stimulirana in ali bi delala bolje, če ne bi vodila podjetja v državni lasti.

7.2.1. Identifikacija glavnega zunanjega deležnika

V prvem delu empirične raziskave me zanima, kdo je glavni zunanji deležnik podjetij v državni lasti. V skladu s teorijo principal – agent, ki je opisana v poglavju 3, izhajam iz teze, da je glavni zunanji deležnik podjetij v državni lasti država; neposredno kot RS ali posredno kot SDH ali KAD. Če odgovori niso eksplicitni in intervjuvanci naštejejo več zunanjih deležnikov, jih prosim, naj jih razvrstijo po pomembnosti od 1 do 10. Pri čemer ocena 1 pomeni, da nek deležnik ni pomemben, ocena 10 pa, da je ta deležnik po mnenju poslovodstva najpomembnejši zunanji deležnik. Vprašanja so »odprtega tipa«, kar pomeni, da so možni različni odgovori. V sedmih podjetjih poslovodstva menijo, da je najpomembnejši zunanji deležnik lastnik oz. država RS in ostali lastniki:

P₁₂: »Glavni zunanji deležnik je vlada Republike Slovenije oz. prebivalci RS oz. državljani, ker smo v 100 % lasti RS.

P₁₄: »Glavni zunanji deležnik je lastnik (o.p. družba je v večinski lasti države RS)«.

P₃: »Glavni zunanji deležnik je resorno ministrstvo, ki nas nadzira, usmerja, potrjuje naložbene načrte. [...] Se pravi, najpomembnejša glavna deležnika sta država oz. resorno ministrstvo in SDH«.

P₄: »Glavni zunanji deležnik so lastnik in delničarji, nadzorni svet je predstavnik obeh.«

P₉: »Najpomembnejši deležnik je lastnik, ker smo v 100 % državni lasti. To je upravljavec SDH, v končni fazi pa vlada Republike Slovenije kot edini ustanovitelj in lastnik družbe ...«.

P₁₁: »V zelo široki razlagi je glavni zunanji deležnik naše družbe vsak prebivalec Slovenije, ker smo v 100 % lasti države in je torej posredno vsak Slovenec naš lastnik. Seveda pa smo Slovenci izvolili vlado in ji poverili upravljanje državnega premoženja. Tako vlada RS oz. v njenem imenu SDH upravlja kot posredni zunanji deležnik našo družbo. Vlada RS določa in imenuje člane nadzornega sveta in seveda tudi odloča na skupščini. Zato je dejansko glavni zunanji deležnik, ki je za nas pomemben, država Slovenija, ki je 100 % lastnik delnic«.

P₆: »Pri nas so – zato, ker smo specifični – tri deležniške skupine; vlada, ki je skupščina, potem imamo upokojenska združenja in sindikate. [...] Z SDH imamo po samem zakonu poseben odnos, oni so tudi zelo pomembni, vendar SDH ni naša skupščina, [...] ampak izvršuje glasovalne pravice. [...] Se pravi, imamo dva glavna zunanja deležnika, vlado in upokojence, pri čemer ima večjo težo vlada«.

Dve podjetji kot najpomembnejšega zunanjega deležnika ne vidita samo države kot lastnika, pač pa tudi državo v vlogi regulatorja in v enem primeru je eden od glavnih zunanjih deležnikov tudi lokalna skupnost:

P₁: »Glavni deležnik so tako lastniki. Ob upoštevanju tega, kakšen vpliv ima sistemski nadzornik na poslovanje, potem je on na prvem mestu, se pravi 10.

P₇: »Pri nas je glavni zunanji deležnik država, a ne samo iz zornega kota lastništva, pač pa tudi z vidika poslovanja. [...] Se pravi, glavni zunanji deležnik je država v obeh vlogah; kot lastnik in kot regulator. [...] Že veliko let se borimo za nov vhod, ker imamo samo en vhod. In notranji promet je izjemno zveržen, ker nam ne država ne lokalne skupnosti ne dovolijo, da bi zgradili še dva vhoda, ki sta umeščena v prostor.

V enem podjetju, ki je sicer v večinski lasti države RS, so glavni zunanji deležniki vsi delničarji:

P₁₃: »Glavni zunanji deležniki so pri nas vsi delničarji z vidika enakomerne obravnave in z vidika enakomerne obveščenosti«.

V enem podjetju smatrajo, da je država kot eden izmed lastnikov najpomembnejši zunanji deležnik:

P₅: »Kupce bi ocenil z 10 in tudi lastniki so pomembni, zato bi jih ocenil z 10. Glejte, vsak je zelo pomemben. [...] Menim, da je treba vsakega maksimalno profesionalno obravnavati in biti do njega verodostojen partner in se držati vseh tistih dogovorov, ki peljejo do izpolnitve vseh ciljev ali dogovorov, ki so bili znotraj nekega poslovnega procesa tudi sklenjeni«.

Za razliko od zgornjih podjetij pa skupina treh podjetij ne glede na velikost lastniškega deleža, ki ga ima v podjetju v lasti država, kot glavnega zunanjega deležnika ne vidi države, pač pa kupce oz. stranke podjetja. Ti sicer niso glavni zunanji deležniki v smislu principala:

P₂: »Glavne so na vsak način naše stranke, ki prinašajo prilive. Na vsak način so one prve. In če te nimajo denarja, tudi mi nimamo nič«.

P₈: »V prvi vrsti je kupec, ki so mu posvečene vse aktivnosti, ki jih imamo v podjetju. Drugi pomembni deležnik je lokalna skupnost, ki je zelo pomembna, ker iz te regije črpamo naše zaposlene [...]«.

P₁₀: »Glavni zunanji deležniki so naše stranke in lastniki. [...]. Stranke bi ocenil z 10, lastnike pa z oceno od 7 do 8, ker smatram, da če bodo naše stranke zadovoljne z našo storitvijo, bodo na dolgi rok zadovoljni tudi lastniki«.

V državnih podjetjih je torej več zunanjih deležnikov; država RS kot lastnik, ostali delničarji, država RS kot regulator, sindikati, upokojenci in lokalna skupnost. Poslovodstva državo RS kot lastnika vidijo kot prebivalce oz. državljane RS, resorna ministrstva, SDH in nadzorni svet.

Iz navedenega zaključim, da je država glavni zunanji deležnik v podjetjih, ki so za državo – z izjemo enega – strateškega pomena, so v njeni večinski lasti, so povečini velika podjetja in njihove delnice ne kotirajo na borzi. S kotiranjem delnic podjetja na borzi postanejo za podjetja pomembni tudi drugi zunanji deležniki; na primer država v vlogi regulatorja in ostali lastniki podjetja. V podjetjih, ki za državo niso strateško pomembna in v njih država nima oz. ne bo več imela večinskega lastniškega deleža, pa posloводства, ki vodijo taka podjetja, države ne vidijo kot glavnega zunanjega deležnika, pač pa na primer lokalno skupnost, ki v teh podjetjih nastopa kot glavni zunanji deležnik. Gledano z vidika panog velja država za glavnega zunanjega deležnika predvsem v finančni panogi ter v prometu, transportu in infrastrukturi, medtem ko v podjetjih iz proizvodne panoge in igralništva država ni glavni zunanji deležnik.

V nadaljevanju me zanima, ali imajo podjetja poleg omenjenih še kakšne druge pomembne zunanje deležnike, kot so na primer politika ter lobiji in interesne skupine. Pri tem v skladu z opisanimi ugotovitvami OECD v poglavju 5.1.1 izhajam iz teze, da so glavni zunanji deležniki lahko tudi politiki ter lobiji in interesne skupine:

P₃: »Glede na to, da imamo obsežen proračun in glede na to, da smo največji javni naročnik v državi, se na številnih področjih srečujemo tudi z interesnimi skupinami. Še največ s tistimi, ki so vezani na gradbeništvo oz. na projekte, ki jih izvajamo, ampak ker smo v številnih odločitvah odvisni od aktualne politike, bi rekel, da je politika kot taka zelo pomembna v našem primeru. [...] Torej, čutimo predvsem politiko, manj interesne skupine. Koliko pa te vplivajo na politiko, pa je drugo vprašanje«.

P₄: »Reciva nobenega, čeprav, saj veste, da živimo v družbi, v kateri so pritiski raznih lobijev, ampak v glavnem so samo lastniki in njihovi predstavniki. Drugi ne bi smeli biti, čeprav se pojavljajo. [...] Saj veste, da so vedno težnje določenih skupin, da se kaj uredi, premakne. Vsak dela za svojo korist«.

P₉: »Če govorimo o interesnih skupinah in lobijih, definitivno tudi vplivajo na vodstveno strukturo, imajo neko določeno vlogo, čeprav je imela politika prej dosti večjo vlogo, kot jo ima sedaj. Zdaj pa lahko govorimo, da imajo vpliv tudi nekatera interesna združenja. [...] Cilj interesnih skupin pa je obvladovanje denarnih tokov, ki odteka v njihove žepe in posredno v tiste sfere politike, ki v tistem času potrebuje sredstva za vzdrževanje same sebe in teh istih lobijev, ki jih vzdržujejo«.

P₁₁: »Tu je po moji oceni stvar taka, da je celo več moči v interesnih skupinah kot mogoče v formalnih vladnih in drugih organiziranih delih. To velja tako za gospodarstvo kot za negospodarstvo. Vendar ena zelo močna interesna skupina, ki je večina ljudi ne pozna, je sama državna uprava oz. birokratski del državne uprave. To so tisti, ki delajo bodisi po birokratskih principih, ki so škodljivi ali pa celo uzurpirajo oblast. In ta del je izjemno močan, ker odloča o marsičem. Včasih tudi ministri popolnoma razumejo, kaj je vloga nekega inštrumenta, ki ga želimo narediti, pa je ta birokratski nivo tako močan, da to prepreči ali pa sploh onemogoči in ta del je velikokrat neopazen, tega se ne vidi javno«.

P₁₀: »V preteklosti je prihajalo do poskusov, da bi morala neka politična stranka imeti svojega predstavnika v upravi, kar smo odbili [...] Tudi zdaj prihaja do enakih poskusov.

Stvari se niso bistveno spremenile. [...] V Sloveniji je problem v tem, da imamo zelo negativno in problematično okolje za delovanje tovrstnih družb (o.p. lobijev). Se pravi, interes posameznih lobijev je obvladovanje finančnih tokov. Ko smo bili majhni in nismo imeli rezultatov, s tem nismo imeli problemov. Zdaj pa, ko smo veliki, ko smo v naši dejavnosti druga skupina v regiji in imamo rezultate, je dejansko tega veliko. [...] To je problem Slovenije in problem lastništva SDH in ostalih, ki so povezani z SDH.

P₈: »V našem podjetju smo naleteli na prakso, ki je na prvo mesto postavljala osebne interese in ti interesi se potem ščitijo prek lobijev; ali na lokalnem ali pa celo na državnem političnem nivoju.

V enem od podjetij opažajo, da se politika včasih obnaša, kot da je državno premoženje njena last:

P₁₁: »Včasih hoče gospodarstvo imeti druge rešitve kot vlada. In potem se lahko pojavi še tako imenovano »prekletstvo politike«, da gleda zgolj kratkoročne volilne in osebne interese, ki večkrat vplivajo na to, da si nekateri predstavljajo, da je možno te interese uresničiti tudi prek državnih družb. Tako lahko politik ali tudi minister razume določeno državno družbo ne, kot da je to last vseh Slovencev, ampak da je last njihove trenutne politične opcije, ki je na oblasti. In to je najtežje, ko si nekdo predstavlja, da lahko ukazuje vsem, ne samo nadzornemu svetu državne družbe, ampak tudi upravi družbe neposredno, kjer se s tem poruši osnovna korporativna kultura delniških družb, zlasti pa dobra korporativna praksa«.

V enem od podjetij zaradi močnega vpliva interesnih skupin, država kot lastnik ni mogla uresničiti načrtovanih ciljev:

P₉: »Cilj glavnega zunanjšega deležnika je bil, da bomo v javni upravi izvajali informacijsko podporo, ki je bila potrjena s strani lastnika. Vendar tega glavni notranji deležnik nikakor ni mogel doseči, čeprav je bilo to v poslovnem načrtu na prihodkovni strani vrednoteno z 2,7 milijona evrov. V izvedbo so se vtaknile interesne skupine in posamezniki, ki so povezani s tistimi, ki v državi obvladujejo državno informatiko. Zaradi tega nismo mogli uresničiti cilja, ki si ga je zadal glavni zunanji deležnik, vendar te okoliščine glavni zunanji deležnik ni upošteval, čeprav smo ga argumentirali«.

V enem podjetju pa tako kot drugi tudi sami lobirajo in menijo, da s tem ni nič narobe, če to poteka v skladu s predpisi:

P₁₂: »Prisotno je tudi lobiranje in tudi mi ga izvajamo. Lobiranje je del poslovanja. Pomembno je, da je lobiranje skladno z zakonodajo in odkrito. Vsaka tuja korporacija lobira za to, da bi naredila nek posel. Tako kot mi lobiramo, da dobimo nek posel. Tu ne vidim težav«.

Polovica podjetij ima tudi druge pomembne zunanje deležnike, kot so politika ter lobiji in interesne skupine. V nekaterih primerih lahko te skupine nastopajo tudi kot glavni zunanji

deležniki in v tej vlogi nadomestijo državo RS kot lastnika. Od teh podjetij je pet podjetij za državo strateškega pomena oz. so v večinski državni lasti. Dve podjetji sta iz finančne panoge, dve iz panoge promet, transport in infrastruktura, eno podjetje iz panoge pošta in telekomunikacije, eno iz energetike, eno podjetje pa spada v proizvodnjo. Gre za velika podjetja, delnice enega kotirajo na borzi. Iz navedenega zaključim, da je mogoče potrditi tezo, da v vlogi glavnega zunanjega deležnika nastopajo tudi politika ter lobiji in interesne skupine. Analiza še pokaže, da je cilj politike ter lobijev in interesnih skupin uresničevanje zasebnih in volilnih interesov, obvladovanje denarnih tokov in kadrovanje na najvišje položaje v državnih družbah.

Iz navedenega zaključim, da ni mogoče v celoti potrditi teze, da je glavni zunanji deležnik podjetij lastnik oz. država RS, saj kot glavni zunanji deležniki nastopajo tudi drugi deležniki, kot so na primer lokalna skupnost ter politika, lobiji in interesne skupine.

7.2.2 Identifikacija glavnega notranjega deležnika

V drugem delu empirične raziskave me zanima, kdo je po mnenju poslovođstev glavni notranji deležnik podjetij v državni lasti, kdo v podjetju sprejema poslovne odločitve, do koga poslovođstva čutijo odgovornost in s kom se poslovođstva posvetujejo o vprašanjih, povezanih s podjetjem.

Najprej me zanima, kdo je po mnenju poslovođstev glavni notranjih deležnik. V skladu s teorijo principal – agent, ki je opisana v poglavju 3, izhajam iz teze, da je glavni notranji deležnik podjetja v državni lasti poslovođstvo. Vprašanja so »odprtega tipa«, kar pomeni, da so možni različni odgovori.

V štirih podjetjih menijo, da je glavni notranji deležnik poslovođstvo oz. širše poslovođstvo, vključno z izvršnimi direktorji oz. direktorji področij in srednjim menedžmentom, ker vodijo podjetje ter sprejemajo poslovne odločitve, za katere so odgovorni:

P₉: »Glavni deležnik je poslovođstvo, ker sprejema poslovne odločitve in nosi odgovornost. Tako je v teoriji, vendar pa v praksi temu ni nujno tako. Poslovođstvo kot takšno ima glede na strukturo in velikost družbe nadzor in vidnost, vendar včasih vidnost in nadzor izgubiš, kar pomeni, da so deležniki tudi srednji menedžment, saj se kakšna stvar zgodi tudi mimo poslovođstva. Ker ni mogoče videti vsega, vidimo pa posledice, in sicer v poslovnih izkazih, ki jih obravnavamo mesečno. Zelo hitro je videti padec storitve za 4 %, a na to poslovođstvo ne more takoj in neposredno vplivati [...] Kljub več deležnikom v naši družbi je poslovođstvo glavni notranji deležnik«.

P₈: »Zaposleni. [...] Če gledam iz svojega stališča, je glavni notranji deležnik uprava, ki v primeru naše družbe ni v eni osebi, ampak je širše vodstvo, ki upravlja s podjetjem. Imamo sedem direktorjev področij plus predsednika uprave«.

P₄: »Moji direktorji, če prav razumem, ki naj bi bili glavni notranji deležniki. To so direktorji. Se pravi, poslovodstvo sem več ali manj jaz, ker imamo enočlansko upravo, potem pa imamo nekaj izvršnih direktorjev, vodij služb, v končni fazi na široko lahko rečem vsak zaposleni«.

P₁₁: »Pri notranjih deležnikih so najprej zaposleni oz. vodilni tim, to je približno 20 % ljudi, ki v bistvu odločajo v družbi in je zato kot notranji deležnik najpomembnejši. V ta del štejem tudi upravo, ki vodi družbo. [...] V omenjenem kontekstu je uprava glavni notranji deležnik, vendar ima celotno poslovodstvo velik vpliv, to je 20 % vodilnih in ljudje, ki imajo ideje, ki vodijo družbo, ki so motor družbe.

V štirih podjetjih se vodilni v vlogi glavnega notranjega deležnika prepoznajo, če je kriterij hierarhija:

P₃: »Zaposleni. [...] Po hierarhiji navzdol je poslovodstvo verjetno glavni notranji deležnik. Čeprav bistvene razlike ni. Za mene so vsi zaposleni glavni notranji deležniki (vse strokovne službe, vključno s sodelavcem v upravi in direktorji)«.

P₅: »Zaposleni. Teh je 10.000 (o.p. so glavni notranji deležnik). [...] Poslovodstvo daje tempo delovanju celotnega podjetja. Želi uresničiti strategijo podjetja, vizijo in poslanstvo. V tako velikem podjetju 5 članska uprava plus delavski direktor ne more veliko postoriti z vidika upravljanja poslovnih procesov, daje pa tempo in prek svojega delovanja po hierarhiji navzdol planira, organizira, vodi in nadzira vse te poslovne in finančne procese. Po mojem mnenju je torej poslovodstvo po hierarhiji oz. organizacijski strukturi podjetja najvišji notranji deležnik«.

P₁₃: »To so vsi zaposleni. [...] Gledano nivojsko hierarhično, je odvisno od tega, kaj je kriterij za glavnega notranjega deležnika. Če je kriterij hierarhija oz. organizacijska struktura, je absolutno prva v hierarhičnem nivoju uprava, drugi nivo so direktorji sektorjev oz. vodje samostojnih služb, direktorji odvisnih družb, ker smo skupina in imamo direktorje ter ostali zaposleni. Seveda skladno s pooblastili in področji, ki jih pokrivajo.

P₁₂: »Zaposleni (o.p. so glavni notranji deležnik). [...] Poslovodstvo nosi največjo odgovornost, da motivira vrhnji menedžment, ta nato motivira srednji menedžment in tako naprej. Res pa je, da ta odgovornost, ki raste po hierarhiji navzgor, prinaša tudi večje obveznosti in bistveno bolj fleksibilna delovna mesta. Kar pomeni možnost hitrejših menjav, če se cilji ne implementirajo in če se stvar ne odvija tako, kot si zastavimo«.

V dveh podjetjih poleg širšega poslovodstva in zaposlenih kot glavnega notranjega deležnika vidijo tudi nadzorni svet:

P₁: »Nadzorni svet in zaposleni (o.p. so glavni notranji deležnik). [...] Je verjetno, ja (o.p. poslovodstvo kot glavni notranji deležnik)«.

P₁₁: »Potem jasno nadzorni svet, ki nas nadzira in s katerim se večkrat letno pogovarjamo o vseh pomembnejših zadevah«.

V štirih podjetjih pa menijo, da je poslovodstvo eden od notranjih deležnikov, vendar pa ni glavni notranji deležnik. Kot notranji deležniki se omenjajo tudi sindikati in sveti delavcev:

P₂: »Brez zaposlenih ne moremo nič narediti. Zato skrbimo, da bi bili zaposleni, kolikor je mogoče, lojalni podjetju, hkrati pa, da ne bi bili predragi, da bi lahko družba funkcionirala z nekimi normalnimi stroški. Torej, ves čas iščemo nek optimum, ki je nujen za neko poslovanje oz. delovanje družbe kot celote. [...] Poslovodstvo je sicer eden od glavnih notranjih deležnikov, ni pa glavni notranji deležnik«.

P₆: »Seveda so zaposleni. [...] To gotovo (o.p. poslovodstvo je glavni notranji deležnik), ker je vpeto v vse procese, vendar bi pa težko rekel, da so ostali zaposleni manj pomembni«.

P₇: »Notranji deležnik so zaposleni in sindikati. Imamo dva močna sindikata in še svet delavcev. [...] Je tudi (o.p. poslovodstvo kot glavni notranji deležnik). V upravi imamo razdeljena področja, vsak ima svoje področje. Da bi kot celota bili prva linija, pa težko rečem, ker smo razdeljeni na operativno in podporne funkcije. Bi rekla, da smo, vendar ne kot eno. Še vedno je čutiti, da tisti, ki delajo posel, torej operativa, je en segment vodij. Tisti, ki izvajajo podporne funkcije, pa so drugi segment vodij«.

P₁₀: »Sindikati in svet delavcev, se pravi zaposleni. [...] Menim, da je glavni notranji deležnik celotna kadrovska struktura, katere del je tudi poslovodstvo.

Iz intervjujev izhaja, da je v podjetjih v državni lasti torej več notranjih deležnikov; poslovodstvo oz. širše poslovodstvo, sindikat, svet delavcev, na splošno vsi zaposleni in nadzorni svet. Nadzorni sveti se sicer pojavljajo tudi kot zunanji deležniki oz. predstavniki zunanjih deležnikov.

V štirih obravnavanih podjetjih se predsedniki uprav takoj prepoznajo kot glavni notranji deležniki, ker vodijo podjetje, sprejemajo poslovne odločitve in zanje odgovarjajo. Gre za velika podjetja, v katerih ima država večinski delež. Tri podjetja so za državo strateškega pomena, eno pa ni. Podjetja delujejo v različnih panogah – energetske, finančne, proizvodni ter v panogi pošta in telekomunikacije. Njihove delnice ne kotirajo na borzi.

V štirih velikih podjetjih se poslovodstva prepoznajo kot glavni notranji deležnik, če je kriterij hierarhija. Gre za velika podjetja, ki so z izjemo enega, za državo strateškega pomena in ima v njih večinski lastniški delež. Podjetja delujejo v panogah pošta in telekomunikacije, promet, transport in infrastruktura ter v proizvodni panogi. Delnice dveh podjetij kotirajo na borzi.

V dveh velikih podjetjih, ki so za državo strateškega pomena in ima v njih večinski lastniški delež, kot notranjega deležnika prepoznajo tudi nadzorni svet. Gre za podjetji s področja financ. Delnice enega od podjetij kotirajo na borzi.

V štirih podjetjih, od katerih sta dve podjetji za državo strateškega pomena in ima v njih večinski lastniški delež, poslovodstva ne prepoznajo kot glavnega notranjega deležnika, ampak kot enega od notranjih deležnikov. V tem primeru gre za dve veliki podjetji in za dve srednje veliki podjetji. Delnice obeh velikih podjetij kotirajo na borzi.

Iz navedenega zaključim, da ni mogoče povsem potrditi teze, da so glavni notranji deležnik podjetij poslovodstva. V tej vlogi jih v nekaterih podjetjih nadomeščajo zaposleni in kot je razvidno v nadaljevanju njihovi predstavniki, to so sindikati, ki imajo v podjetjih tradicionalno pomemben vpliv.

P₁₂: »Sindikati so predstavniki zaposleni. V naši družbi je blizu 90 % ljudi včlanjenih v sindikate in mnenje sindikatov je mnenje zaposlenih. So eni od nujnih sogovornikov, s katerimi imam pozitivne izkušnje. Sindikati imajo vpliv pri sprejemanju kadrovske socialnih vprašanj. Rekel bi, da imajo velik vpliv. Če smo v treh letih zmanjšali število zaposlenih z 10.000 na 7.400 ljudi, tega ni mogoče narediti brez dogovorov. 2.600 ljudi je bilo treba ustrezno socialno rešiti, da ne bi prišlo do konfliktov, ki bi prerasli v nevarnost za poslovanje podjetja«.

P₃: »Pri nas so socialni partnerji tradicionalno zelo pomembni deležniki. Formalno imajo z zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju številna pooblastila in vsa spoštujemo oz. jih socialni partnerji uporabljajo tradicionalno ves čas. [...] Imajo močan vpliv, imamo pa srečo, da ta vpliv ni tako eskaliral kot na primer v drugih podjetjih. [...] Vpliv izkoriščajo za svoje interese, ne izkoriščajo pa ga v škodo družbe, kar se dogaja v drugih podjetjih [...]

P₁₁: »Tretji notranji deležnik je organizirana oblika sindikata, ki ga imamo. V družbi je v sindikatu več kot polovica zaposlenih, zato je to pomemben notranji dejavnik, zlasti z vidika, da poskusimo preko sindikata držati odprte poti do vseh ljudi. [...] Recimo država zniža plače državnim družbam, ukine regres, to je problem. Tu žal kot uprava ne moremo iti mimo zakonov«.

P₈: »Sindikat in svet delavcev. So pomembni deležniki, ker imajo tako formalno kot neformalno vlogo v podjetju. Njihovo delovanje je naravnano na zaščito interesov in pravic zaposlenih. Glede na njihove pristojnosti jih redno informiramo o poslovanju družbe oziroma pri določenih odločitvah tudi soodločajo«.

P₉: »Zelo pomembna deležnika sta tudi dva reprezentativna sindikata in svet delavcev. Oni ne soupravljajo, vendar moramo z njimi dogovoriti določene spremembe. S sindikati pa je treba dogovoriti kolektivno pogodbo družbe. Zaposleni izvajajo storitve, sindikati opozarjajo delodajalca na nepravilnosti in tudi sodelujejo s poslovodstvom prek konference sindikatov in se borijo za pravice delavcev [...]

P₁: »Sindikati imajo relativno pomembno vlogo, vendar ne tako pomembne, kot jo imajo v nekaterih drugih družbah. Zagotovo so deležnik, s katerim se je potrebno resno pogovarjati«.

V najmanj dveh od osmih podjetij, v katerih imajo sindikati pomemben vpliv, imajo tudi svojega predstavnika v upravi in/ali nadzornem svetu družbe:

P₇: »Sindikat ima svojega predstavnika v upravi. Tako da imajo kar pomemben vpliv na poslovne odločitve. [...]

P₁₃: »Imamo tudi sindikat in svet delavcev in seveda z njimi vsaka družba, ki to ima, podpisuje sporazume, vodi pogajanja in vse, kar sodi zraven. Imamo seveda tudi predstavnico zaposlenih tudi v upravi družbe. [...] Tudi s sindikati in zaposlenimi iščemo

ravnotežja, kar pomeni da se pogajamo, da se pogovarjamo in dogovarjamo. In vsak ima svoj cilj, vendar na koncu za dobro družbe, moraš najti skupnega«.

Sindikati so dobro organizirani in uveljavljeni v več kot polovici od obravnavanih podjetij oz. v šestih podjetjih, v katerih ima država večinski lastniški delež in so za državo strateškega pomena ter v dveh podjetjih, ki sta za državo portfeljski naložbi. Podjetja delujejo v panogah promet, transport in infrastruktura, pošta in telekomunikacije ter v finančni in proizvodni panogi.

Sindikati zaradi velikega števila sindikalnih članov nasproti poslovođstev in lastnika ohranjajo močno pogajalsko pozicijo. Zato jih morajo poslovođstva upoštevati, zlasti ko rešujejo kadrovska vprašanja, kar pomeni, da so sindikati lahko v vlogi glavnega notranjega deležnika ali agenta, občasno pa tudi v vlogi principala. Iz navedenega zaključim, da je mogoče potrditi tezo, da so glavni notranji deležnik podjetij lahko tudi sindikati.

7.2.2.1 Identifikacija notranjih deležnikov, ki sprejemajo poslovne odločitve

V drugem delu empirične raziskave me zanima tudi, kdo v podjetju sprejema poslovne odločitve. V skladu s teorijo, opisano v poglavju 4.1, izhajam iz teze, da poslovne odločitve sprejema poslovođstvo podjetja.

V štirih podjetjih poslovne odločitve sprejema poslovođstvo oz. ožji vodstveni tim, sestavljen iz največ 10 ljudi:

P₄: »V osnovi sem zanje odgovoren jaz (o.p. za sprejem poslovnih odločitev), sprejemam jih več ali manj skupaj s sodelavci. Lahko bi rekel, da kar sam z ožjim timom direktorjev. Recimo deset ljudi«.

P₃: »Pri nas o vsem odloča uprava. To je že zgodovinsko ves čas tako bilo in do zdaj si nihče ni upal dajati pooblastil navzdol. Kar pomeni, da moram podpisovati tudi potne naloge za plačilo parkirnine za 2 evra, kar je smešno. Sedanja organiziranost podjetja je po mojem mnenju napačna, saj nimamo nivojev vodenja, zato jo nameravam spremeniti«.

P₉: »Poslovođstvo – se pravi tri osebe«.

P₁₀: »Uprava. To smo štirje ljudje«.

V enem podjetju poslovne odločitve sprejema poslovođstvo skupaj z lastniki:

P₂: »Uprava skupaj z lastniki. Načrt za poslovno leto pripravi uprava, ki ga predloži lastnikom v potrditev. Vsega skupaj poslovne odločitve sprejema 5 oseb (dvočlanska uprava in trije predstavniki lastnikov zasebnikov)«.

V devetih podjetjih je uveljavljen sistem pooblastil, kar pomeni, da poslovodstva odločajo o najpomembnejših odločitvah – o strateških se mora izreči tudi nadzorni svet – ostale manj pomembne odločitve pa so po sistemu pooblastil prenesene na nižje nivoje odločanja:

P₁₂: »Sprejema jih poslovodstvo, in sicer po pomembnosti. Sprejemamo strateške oz. najbolj pomembne in operativne odločitve. Potem pa skladno s pravilniki se določena pooblastila za sprejemanje odločitev podeljuje vrhnjemu, srednjemu in nižjemu menedžmentu. Glavne poslovne odločitve sprejemamo štiri osebe. Nekatere odločitve niso lahke in jih menedžment prepusti oz. jih mora prepustiti operativnim zaposlenim [...]«.

P₁₁: »Poslovne odločitve v osnovi sprejemajo različni odbori, uprava, izvršni direktorji in direktorji oddelkov ter nadzorni svet nad zakonsko določenimi mejami. Vendar uprava sprejema večino poslovnih odločitev v okviru pristojnosti in meja, ki jih ima. Največjo težo ima uprava, vendar ko uprava preseže določen nivo, odloča odbor, zlasti pa nadzorni svet, ki ima še večjo težo. [...] Imamo pa odločanje razdeljeno tudi navzdol. Imamo pravilnik o pooblastilih, v katerem se natančno določa odločanje za vse nivoje [...]«.

P₁₄: »Poslovne odločitev prvenstveno sprejema uprava, manj pa nižji nivoji, recimo v primeru, kadar je odločanje delegirano. Odločitve sprejema približno 15 ljudi (5 članov uprave in do 10 izvršnih direktorjev)«.

P₇: »Prej je bilo to vse na upravi, zdaj pa smo s sistemom pooblastil določene odločitve, ki niso tako pomembne, prenesli na vodje poslovnih enot oz. na vrhnji menedžment. Se pravi, poslovne odločitve sprejema okoli 20 ljudi. Načeloma pa gre vse prek uprave«.

P₆: »Uprava sprejema skoraj vse poslovne odločitve. Pri upravljanju premoženja na portfeljskem delu pa sprejema odločitve naložbeni odbor, kjer so vsi upravljavci premoženja in upravljavci tveganja, ki je posvetovalno telo uprave. Samo če neka odločitev ni soglasno sprejeta, o njej odloči uprava, ki sicer vedno lahko reče tudi »ne«. Kar je glede upravljanja premoženja, to sprejema naložbeni odbor, medtem ko vse ostalo sprejme uprava, se pravi dve osebi«.

P₅: »Tisti, ki jih mora po svojih zadolžitvah in opisih delovnih nalog. Se pravi, odločitve se sprejemajo po nivojih. Tudi v tujih podjetjih je enako [...] Največjo težo ima poslovodstvo, potem pa gremo po hierarhiji navzdol«.

P₁: »Vsak na svojem nivoju. V skladu s pristojnostmi, odvisno za kakšne poslovne odločitve gre«.

P₈: »Odvisno od nivoja odločitve. Bolj kot so odločitve strateškega pomena za podjetje, na višjem nivoju se sprejemajo. V našem podjetju spodbujamo, da sodelavci na različnih nivojih prevzemajo odgovornosti. [...] Zagotovo je uprava tista, ki sprejema najpomembnejše poslovne odločitve«.

P₁₃: » [...] Spremljanje poslovanja po sistemu poročanja navzgor, poslovne odločitve pa so vezane na sistem pooblastil. Skratka, veliko je notranjih kontrol in skladno s sistemom pooblastil so direktorji, vsi v hierarhiji, dolžni to spoštovati in kar ni v okviru njihovih pooblastil, gre navzgor. [...] Uprava ima pooblastila skladno s statutom za posamezne posle, vse, kar potrebuje soglasje nadzornega sveta, pa gre na nadzorni svet [...]«.

V štirih analiziranih podjetjih poslovne odločitve sprejema izključno poslovodstvo oz. ožji vodstveni tim, sestavljen iz največ 10 oseb. V prvih treh podjetjih ima država večinsko

lastništvo in gre za strateška podjetja, delujejo v panogah energetika, pošta in telekomunikacije ter promet, transport in infrastruktura. V četrtem podjetju pa država nima večinskega lastniškega deleža in tudi ne gre za strateško podjetje. Gre za podjetje v finančni panogi.

Le v prvih dveh podjetjih od štirih podjetij, kjer poslovne odločitve sprejema poslovodstvo, je le-to tudi glavni notranji deležnik. V ostalih dveh pa so glavni notranji deležniki zaposleni. To pomeni, da v teh podjetjih poslovne odločitve sicer sprejema poslovodstvo, a te odločitve v večji meri izražajo interese drugih, zlasti zaposlenih.

Teze, da poslovne odločitve sprejemajo poslovodstva podjetij, torej ni mogoče v celoti potrditi, saj v manj kot polovici od obravnavanih podjetij odločitve sprejemajo izključno poslovodstva, v ostalih podjetjih pa se odločitve sprejemajo hierarhično po sistemu pooblastil. V enem podjetju, ki je v pretežni zasebni lasti, pa poslovodstvo sprejema odločitve v sodelovanju z lastniki.

7.2.2.2 Identifikacija deležnikov, do katerih poslovodstva čutijo odgovornost

Pri vprašanju do koga vodilni v državnih podjetjih čutijo odgovornost pri vodenju podjetja v skladu s teorijo principal – agent, ki je opisana v poglavju 3, izhajam iz teze, da so poslovodstva za vodenje podjetij odgovorna lastniku oz. državi RS.

V šestih podjetjih predsedniki uprav na prvo mesto postavijo odgovornost do lastnikov in nadzornega sveta, ki zastopa njihove interese:

P₂: »Osebnostno čutim odgovornost do lastnikov«.

P₃: »V prvi vrsti do lastnika, vseh njenih zaposlenih in do naših uporabnikov«.

P₁₀: »Primarno odgovornost čutim do lastnikov, kar pomeni, da moramo poslovati transparentno, jim redno poročati, odgovornost pa čutim tudi do strank, ki jih moramo redno obveščati o poslovanju, da čutijo, da so del tega sistema itn. [...] Odgovornost čutim tudi do zaposlenih, ki jih enako moramo informirati o tem, kako delamo, kam gremo in kakšni so naši cilji«.

P₁₄: »Do lastnika, do naših strank, do zaposlenih in do ostalih strank (lastnik in stranke družbe imajo enakovredno pozicijo)«.

P₁₂: »Absolutno čutim odgovornost do lastnikov ter do vseh vpletenih, se pravi do kupcev, hkrati pa tudi do notranjih deležnikov, to so zaposleni. [...] Glede na to, da vodim podjetje, ki je v lasti Republike Slovenije, je verjetno odgovornost do lastnika največja, ker je lastnik tisti, ki mi je zaupal vodenje in hoče, da se kapital, ki ga ima, povečuje. Kapital pa lahko povečujemo le, če so ostali deležniki zadovoljni. Ampak prvenstveno mora biti največja odgovornost do lastnika«.

P₁: »Do nadzornega sveta, do nadzornika sistema, do zaposlenih, do naših strank«.

V treh podjetjih posloводства čutijo odgovornost do podjetja, ki ga vodijo:

P₆: »Do družbe«.

P₇: »Veliko odgovornost čutim do družbe same in do vseh zaposlenih v smislu, da se ne bi ponovile zgrešene investicije iz preteklosti, da družba ne zaide v stanje prezadolženosti, kar bi onemogočilo njen nadaljnji razvoj in obstoj«.

P₈: »Osebnost čutim odgovornost do podjetja in če podjetje uspešno posluje izpolnjujem odgovornost tudi do vseh ostalih deležnikov«.

V treh podjetjih posloводства prvenstveno čutijo odgovornost do zaposlenih:

P₁₁: »Največjo odgovornost čutim do svojih sodelavcev in posredno do slovenske javnosti v smislu naših delničarjev oz. njihovih upravljalcev. Zavedam se tega, da vsak evro, ki ga bomo izgubili, bo moral plačati vsak prebivalec ali podjetje Slovenije. Tako kot je plačal približno 2.500 evrov za nedavno sanacijo nekaterih drugih družb v naši panogi. Odgovornost pa čutim tudi do gospodarstva, da delamo za interes gospodarstva, da ustvarjamo neko dodano vrednost za podjetja oziroma jim nudimo ustrezne finančne storitve«.

P₄: »Do vseh zaposlenih in do lastnikov«.

P₉: »Osebnost čutim odgovornost do svojih sodelavcev«.

V primeru enega podjetja pa predstavnik posloводства čuti odgovornost do vseh deležnikov podjetja; tako zunanjih kot notranjih:

P₅: »Na predlog mandatarja, to je predsednika uprave, me je za člana uprave potrdil nadzorni svet. Pogodbo z mano je podpisal predsednik nadzornega sveta. Čutim pa odgovornost, ker naša naloga je maksimirati vrednost podjetja, do vseh deležnikov tako zunanjih kot notranjih«.

Lastniška struktura podjetij prve skupine, katere posloводства čutijo največjo odgovornost do lastnika oz. lastnikov je zelo različna; gre za podjetja v večinski državni lasti ter za podjetja, v katerih ima država manj kot 50 % delnic – lastniška struktura je precej razpršena ali pa koncentrirana v rokah zasebnih lastnikov. Iz odgovorov zaključim, da je v teh podjetjih tako formalni kot dejanski principal država RS kot lastnik, medtem ko so v nekaterih podjetjih formalni principal zaposleni, dejanski principal pa je država RS kot lastnik.

Lastniška struktura podjetij druge skupine, katerih posloводства čutijo odgovornost do podjetja, je skoncentrirana v rokah države; v vseh treh podjetjih ima država večinski delež in so za državo strateškega pomena. Iz odgovorov zaključim, da je pri teh podjetjih formalni principal država RS kot lastnik, dejanski principal pa je podjetje.

Lastniška struktura podjetij tretje skupine, katerih posloводства prvenstveno čutijo odgovornost do zaposlenih, je prav tako skoncentrirana v rokah države. Gre za podjetja, v katerih obstaja jasno zavedanje o tem, da je država kot lastnik glavni zunanji deležnik, vendar pa posloводства do nje ne čutijo odgovornosti. Država je torej v teh podjetjih le formalni principal, medtem, ko so dejanski principal zaposleni.

Teze, da so posloводства za vodenje podjetij odgovorna lastniku oz. državi RS in drugim lastnikom tako ni mogoče v celoti potrditi.

7.2.2.3 Identifikacija deležnikov, s katerimi se posloводства posvetujejo

Kdo so deležniki notranji in/ali zunanji deležniki, s katerimi se posloводства posvetujejo o vprašanjih, povezanih s podjetji, ki jih vodijo? Ali na ta vprašanja vpliva dejstvo, da govorimo o podjetju v državni lasti? Odgovori pokažejo, da se v devetih podjetjih posloводства med drugim posvetujejo z lastnikom oz. SDH, z drugimi lastniki podjetja, z resornimi ministrstvi in regulatorji. V teh primerih gre za formalne oblike pogovorov:

P₁₄: »Z lastnikom imam strukturiran strateški dialog, lastnik pove, kaj pričakuje. [...] in z regulatorjem«.

P₂: »Na prvem mestu so zagotovo lastniki. Glede na pooblastila potem delujem naprej. Z lastniki sem najbolj povezan. Vendar noben lastnik ni bolj ali manj pomemben«.

P₄: »Z našim upravljavcem – to je z SDH – in pa z ministrstvom za infrastrukturo, ki je odgovorno za področje, ki ga pokrivam«.

P₉: »Seveda posvetujem se tudi z lastnikom oz. upravljavcem SDH«.

P₆: »Večinoma z SDH-jem, kar se tiče upravljanja naložb in z vlado, kar se tiče strateških naložb in pomembnejših poslov. [...] Glede posla smo vezani tudi na druge delničarje«.

P₇: »Ko imamo razne postopke, imamo sestanke na resornem ministrstvu in drugih ministrstvih in na nekaterih uradih«.

P₁₂: »Formalno pa se posvetujem s predstavniki lastnika (ministrstvo, SDH)«.

P₁₀: »Zunaj podjetja se posvetujem z lastniki, ki so kvalificirani za to debato, recimo z Evropsko banko za obnovo in razvoj, s katero imamo redno komunikacijo. [...] Naš največji posamični lastnik pa je SDH. Tudi z njimi se poskušamo pogovarjati, jih informirati in dobiti povratno informacijo [...]«.

P₅: »Podjetje ima lastnike. Do teh lastnikov se je potrebno odgovorno obnašati, slediti viziji, poslanstvu, strateškemu planu«.

V treh podjetjih se posvetujejo predvsem ali izključno z nadzornim svetom:

P₈: »Zelo dober vir za podjetje v smislu svetovanja za podjetje je dober nadzorni svet in če so nadzorniki kompetentni in neodvisni, če prihajajo iz gospodarstva, iz drugih uspešnih podjetij, potem to za upravo pomeni najboljše in zastonj svetovalce, ki pomagajo reševati problematiko v podjetju«.

P₁: »Z nikomer. Nadzorni svet je del družbe in ni zunanji. [...] Mi smo zelo striktni pri tem, da se ne posvetujemo«.

P₁₁: »Do zdaj sem imel zelo dobre sodelavce v podjetju, tudi člana uprave, ki je res izjemen človek in z njim sva večino teh posvetovanj opravljala notranje. Nato je tu še nadzorni svet, s katerim se posvetujem, ampak za tega verjetno tudi velja, da je v podjetju«.

Poslovodstva desetih podjetij imajo tudi neformalne pogovore:

P₁₄: »S priznanimi svetovnimi svetovalnimi družbami [...]«.

P₉: »»Z različnimi strokovnjaki z različnih področij iz Univerze v Ljubljani in Univerze v Mariboru. [...] Komuniciramo tudi z ostalimi, recimo z Gospodarsko zbornico Slovenije«.

P₇: »Osebo se posvetujem z dvema bližnjima prijateljema, ki sta že vrsto let menedžerja«.

P₁₂: »»Z različnimi ljudmi; denimo menedžerji, ki imajo podobne izkušnje ali pa so imeli v preteklosti izkušnje z vodenjem družb, primerljivih naši, se pravi z ljudmi z izkušnjami. Potem se posvetujem tudi s strokovnjaki, denimo profesorji ali pa z raziskovalci. Z njimi se pogovarjam neformalno o sami družbi, o viziji, o problemih, kajti najboljši sogovorniki so tisti, ki so se s podobnimi problemi že ukvarjali in so jih rešili«.

P₁₀: »Pogovarjamo se tudi z dvema bonitetnima agencijama, s katerima preverjamo vsako odločitev, ki bi lahko vplivala na našo bonitetno oceno«. Hkrati pa vključujemo v naše debate tudi strokovnjake«.

P₅: »Tudi sam se osebno posvetujem, recimo s kolegi menedžerji in z vsemi ostalimi, od katerih lahko pričakujem nek pozitivni moment (recimo revizorji, kupci, dobavitelji), vendar pazim, da primerno zaščitim interese podjetja, ker določene stvari so lahko poslovna skrivnost ali pa so strogo zaupne«.

P₁₁: »Drugače pa je stvar taka, da imam krog osebnih ljudi, znancev oz. takih, ki jim zaupam in verjamem in vem, da če se o čem pogovarjamo, da ne gre naprej«.

P₃: »Imam to srečo, da poznam veliko uglednih pravnikov, ekonomistov, inženirjev, katerih stališča in nasvete upoštevam.«

P₁₃: »V kolikor potrebujemo kakršno koli dodatno mnenje ali razlago, zato najamemo veščaka in ta pripravi mnenje oz. odgovor na tisto, kar si želimo potrditi ali dodatno razjasniti. Ostalih posvetovanj izven hiše ni. [...] Ampak denimo s podjetji v državni lasti se kdaj posvetujemo, kako oni pristopijo h kakšni stvari, ali kako razumejo neko zadevo. Ampak to je res izmenjava informacij, ne pa posvetovanje«.

P₈: »Načeloma se ne posvetujem. Seveda pa smo v kontaktih z drugimi podjetji, s kolegi, ki imajo podobno izkušnjo v poslovnem svetu. Tudi poslovni partnerji so vir nasvetov.

Pri razkrivanju informacij o delovanju podjetja upoštevajo enako obravnavo delničarjev:

P₂: »Vendar noben lastnik ni bolj ali manj pomemben. Skrbimo, da so vsi lastniki enakovredno obravnavani«.

P₁₀: »[...] moramo paziti na enakopravno načelo vsake delnice«.

P₅: »Potrebno je poudariti, da favoriziranje lastnikov in neenakomerno razkrivanje informacij ni dovoljeno«.

P₁: »Tako da zelo pazimo na enakomerno obveščenost delničarjev in tudi ne razkrivamo ničesar, česar javno ne objavimo nobenemu od glavnih lastnikov«.

Pri tem v osmih podjetjih menijo, da na vprašanja vpliva dejstvo, da je podjetje v državni lasti:

P₁₄: »Na ta vprašanja ne vpliva dejstvo, da je družba v državni lasti«.

P₂: »Da, na ta vprašanja vpliva dejstvo, da je družba v državni lasti«.

P₄: »Da, vpliva«.

P₉: »Seveda na ta vprašanja vpliva dejstvo, da je družba v državni lasti, ker se pogovarjamo predvsem o umeščenosti državne družbe in delovanja na prostem trgu«.

P₆: »Seveda (o.p. na vprašanja vpliva dejstvo, da je podjetje v državni lasti), ker imamo posebno zakonsko ureditev. Ker dejansko nam že zakon predpisuje naše deležnike«.

P₇: »»Mogoče v kakšnih segmentih, vendar ne vedno«.

P₁₀: »Na ta vprašanja vpliva tudi dejstvo, da govorimo o družbi v državni lasti«.

P₃: »Sama vsebina vprašanj nedvomno vpliva, saj ima naše podjetje drugačen status od drugih podjetij«.

V petih podjetjih pa menijo, da na vprašanja, o katerih se poslovodstva posvetujejo v zvezi s podjetji, ne vpliva dejstvo, da je podjetje v državni lasti:

P₁₂: »Na ta vprašanja ne bi smelo vplivati dejstvo, da je družba v državni lasti. Kot direktor moraš imeti enak odnos do lastnika, ne glede na to, kdo je lastnik. Mislim, da direktor težko reče, da je nezadovoljen z lastnikom, ker če si nezadovoljen z lastnikom, potem moraš oditi. Se pravi, lastnik je lastnik, delam enako kot bi, če bi bil lastnik zasebnik. Mislim, da je to edina logika«.

P₅: »Mislim, da ne vpliva«.

P₁₁: »Moje osebno mnenje je, da pravzaprav v osnovi lastnina ni pomembna. Mislim, da se lahko enako dobro upravlja podjetje v zasebni ali državni lasti in da mora družba slediti poslovnim ciljem, ki jih ima in izvajati svoje poslanstvo«.

P₁₃: »Mislim, da na ta vprašanja ne vpliva dejstvo, da je družba v državni lasti, ker ne glede na lastništvo menim, da podjetja tudi v privatni 100 % lasti izmenjujejo informacije«.

P₁: »Ne (o.p. vpliva dejstvo, da je družba v državni lasti)«.

Poslovodstva državnih podjetij imajo torej formalne pogovore z lastnikom – vlado in SDH – z regulatorji, ministrstvi in drugimi lastniki, ki se nanašajo na pričakovanja lastnikov v zvezi s podjetjem in odprtimi postopki. V nekaj podjetjih se o vprašanjih v zvezi s podjetjem pogovarjajo izključno z nadzornim svetom.

Poslovodstva imajo tudi neformalne pogovore, in sicer s kolegi menedžerji, svetovalnimi družbami, bonitetnimi agencijami, pravniki, ekonomisti, inženirji ter drugimi strokovnjaki, znanci in prijatelji, poslovnimi partnerji in drugimi državnimi podjetji.

Predvsem v družbah, katerih delnice kotirajo na borzi, pri tem pazijo tudi na enakomerno obveščenost vseh delničarjev.

Sicer pa v osmih podjetjih menijo, da na vprašanja, o katerih se posvetujejo v zvezi s podjetjem, vpliva dejstvo, da je podjetje v državni lasti, saj imajo nekatera podjetja poseben status, medtem ko so v petih podjetjih mnenja, da lastništvo ni pomembno. Gre predvsem za podjetja iz finančne panoge, področja pošte in telekomunikacij ter proizvodnje, njihove delnice pa kotirajo na borzi.

7.2.3 Cilji lastnika oz. države RS s podjetji

V tem delu najprej ugotavljam, kakšni so cilji države RS kot lastnika v zvezi s podjetji in ali posloводства poznajo te cilje.

Lastnik oz. država RS ima s podjetji, ki jih neposredno ali posredno lastniško obvladuje, naslednje cilje:

P₁₄: »Optimiziranje naložbe, kar pomeni maksimiranje vrednosti delnice«.

P₁₃: »Cilj delničarja je po ekonomski teoriji in tudi v praksi vedno večanje vrednosti za lastnika, to pa je doseganje strategije in ciljev, ki so zastavljeni v strateških planih«.

P₇: »Za državo smo strateška naložba, kar pomeni, da smo zelo pomembni, vendar premalo ambiciozni. Morali bi izboljšati poslovanje, da bi to bilo bolj dobičkonosno. Se pravi, država daje smernice, da bi vsaka družba, ki je v pretežni lasti države, imela kot vodilo maksimiranje dobička. Kar osebno mislim, da ni v redu, ker menim, da bi moralo biti vodilo vsakega podjetja dolgoročni razvoj podjetja«.

P₅: »Lastnik želi, da mu uprava oz. nadzorni svet zagotavljata dolgoročno stabilnost podjetja ob povečevanju vrednosti podjetja in konkurenčnosti na dolge steze«.

P₁₀: »Lastniki pa želijo imeti dobre rezultate, se pravi 10 % donos na kapital ter imeti t.i. vzdržen poslovni rezultat brez nihanj in stabilnost družbe«.

P₉: »Cilji lastnika so doseganje kazalnikov poslovanja in dividendni donos. Vsako leto ob poslovnem načrtu nakaže pričakovanja, skozi leto prek nadzornega sveta spremlja poslovanje in na koncu leta si ob zaključku poslovanja določi dividendo. Njegov cilj je samo dobiti dividendo«.

P₄: »Skrbeti mora zato, da podjetje posluje uspešno in pozitivno, da se razvija in napreduje«.

P₁: »Dolgoročno so cilji v resnici precej usklajeni; to so stabilnost družbe in stabilno zagotavljanje varnosti naših strank«.

P₁₂: »Republika Slovenija je naše podjetje uvrstila med strateške naložbe, to pomeni oz. bi to moralo pomeniti vlaganje v podjetje, da bo ohranjalo strateško pomembnost za lastnika«.

P₆: »Da se preoblikujemo v Demografski rezervni sklad in zagotavljanje dodatnih sredstev za pokojninsko blagajno. To je temeljni cilj vlade v zvezi z našim podjetjem [...]«.

P₁₁: »Ti cilji so lahko v osnovi dolgoročni trajnostni razvoj slovenskega gospodarstva in celotne Slovenije [...]«.

P₈: »Država pa ima interes po stabilnem poslovanju in donosu«.

Država, ki v podjetjih nastopa tudi v vlogi regulatorja, ima v zvezi s podjetji naslednje cilje:

P₉: »Cilj države kot regulatorja je regulirati trg naših storitev in obdržati samega sebe, kajti regulator prejme letno 485.000 evrov za upravljanje naših storitev in plačuje ga samo naša družba, ki je v 100 % državni lasti. Vseh ostalih 21 izvajalcev istih storitev na našem trgu pa regulatorju ne plačuje nič«.

P₂: »Država kot regulator po mojem mnenju nima nobenega cilja. Ne znajo prisluhniti težavam, ki nastajajo«.

P₇: »Tu pa dejansko ne vem, kakšni so njeni cilji. Smo podjetje, ki ima možnost za razvoj in rast, zato pa potrebujemo prostor. Že veliko let se borimo za nov vhod, ker imamo samo en vhod. In notranji promet je izjemno zveržen, ker nam ne država in ne lokalne skupnosti ne dovolijo, da bi zgradili še dva vhoda, ki sta umeščena v prostor. Mi rabimo samo dovoljenje za to. In glede na to, da bi morala država spodbujati razvoj, ker bi to prineslo dodatna delovna mesta in številne druge učinke na celotno gospodarstvo, tukaj iz dneva v dan ne pridemo do rešitve«.

Cilj države v zvezi s podjetji je največkrat maksimiranje vrednosti in stabilno poslovanje družbe. Sledijo uspešno poslovanje in dividendni donos, v posamičnih primerih pa je cilj države zagotavljanje varnosti strank, ohranjanje strateške pomembnosti podjetja za državo ter statusno preoblikovanje podjetja in njegovo zagotavljanje dodatnih sredstev za pokojninsko blagajno. Država poleg dividend dobi od podjetij tudi sredstva iz naslova reguliranja dejavnosti, za probleme podjetij pa, kot je razvidno, nima posluha.

V večini proučevanih podjetij poslovodstva kot glavni notranji deležniki poznajo cilje lastnika oz. države RS:

P₁₄: »Da«.

P₂: »Seveda ve. To je čim večji dobiček družbe kot celote«.

P₅: »Seveda ve, saj se z letnim poročilom seznanim tudi skupščina, ki podeli razrešnico nadzornemu svetu in upravi. S tem potrdi, da je bila v preteklem letu zadovoljna z delovanjem nadzornega sveta. V tem primeru je glavni zunanji deležnik lastnik«.

P₉: »Seveda ve«.

P₁₀: »Ve«.

P₄: »Ve. Komuniciramo na kolegijih, komuniciramo prek medijev, skratka vedo«.

P₁₂: »Da. Uprava sprejema strategijo razvoja družbe, to strategijo potrdi glavni zunanji deležnik, to je lastnik [...] Tako da strategija je potrjena in s tem so potrjeni tudi vsi cilji opredeljeni v strategiji«.

P₁₃: »Glavni notranji deležnik, če ga hierarhično gledava, uprava in družba, ima potrjen strateški plan in seveda da ve vse cilje«.

P₁: »Da. [...] Če so glavni zunanji deležniki lastniki, pa so pričakovanja glavnega lastnika tudi podana. Imamo tudi redne sestanke z ostalimi lastniki in vlagatelji, tako da vemo tudi

njihova pričakovanja. Se pravi, poznamo pričakovanja glede vseh glavnih postavk poslovanja. Zagotovo pa ne poznamo vseh parcialnih pričakovanj«.

P₆: »Da. Poskušamo biti vpeti v proces preoblikovanja družbe«.

P₃: »Z ministrstvi poleg uprave komunicirajo tudi strokovne službe do četrtega nivoja. [...] Pri nas so operativni sestanki na številnih ministrstvih, največ na resornem, stalnica. [...] Kot uprava imamo na ministrstvu redne koordinacije na štirinajst dni«.

P₁₁: »Če pa vzamemo vlado in ministrstva, ki te prebivalce predstavlja, moram povedati, da je tu vedenje ali poznavanje ciljev dobro. Včasih prihaja do razlik, ker so različni interesi zunanjih in recimo, da dobiš signal iz gospodarstva, da želijo nekaj imeti, iz ministrstva pa pridejo druge zahteve«.

V naslednjih primerih država ni glavni zunanji deležnik podjetja, pač pa so to kupci, glavni notranji deležnik pa so zaposleni:

P₇: »Glede operativnih nalog je vsem kristalno jasno, da mora biti delo čim prej opravljeno. Takrat ni vprašanj nadur, podaljšanja itd. Zato je za vse naše kupce pomembno, da imamo s sindikati sklenjen sporazum o tem, da se ne stavka. In to poslovni partnerji spoštujejo, ker vedo, da bo delo hitro opravljeno. [...] Tudi če so se vodstva družbe menjavala in je bilo okolje nestabilno, so tisti, ki so zadolženi za izvajanje operativnih nalog vedno vedeli, kaj morajo narediti. Zaposleni čutijo veliko pripadnost družbi in to se čuti, ko se gre na teren«.

P₈: »Odkvisno od vodstva in njegove komunikacije z zaposlenimi. V kolikor podjetje na prvo mesto postavlja trg in kupca, potem bi načeloma tako morali delovati tudi vsi v podjetju«.

V primerih, ko je glavni zunanji deležnik država, glavni zunanji deležnik pa so poslovodstvo in/ali zaposleni so odgovori na zgornje vprašanje pritrdilni in jasni. Podjetja vedo, kakšne cilje ima lastnik oz. država RS in tudi drugi lastniki s podjetjem, če država RS ni 100 % lastnik. Pričakovanja lastnika oz. države RS, ki se odražajo v potrjenih strategijah podjetij, poslovodstva izvedo v formalni komunikaciji z SDH, na operativnih sestankih oz. koordinacijah na resornih ministrstvih in na rednih sestankih z ostalimi vlagatelji. Vseh parcialnih interesov lastnikov poslovodstva sicer ne poznajo, včasih pa prihaja do razlik, ker se interesi zunanjih deležnikov razlikujejo.

Poslovodstva so o ciljih lastnika oz. države RS seznanjena na različne načine:

P₁₄: »Prek strukturiranega dialoga z lastnikom, prek skupščinskih in drugih načinov komunikacije, ki jih dopušča zakon«.

P₄: »Prek sej nadzornega sveta ter sestankov na ministrstvu in na SDH-ju«.

P₉: »Prek pogovorov z SDH. Komunikacija teče četrletno, ko se tudi preverjajo doseženi rezultati«.

P₁₂: »Predstavniki glavnega zunanjega deležnika je prisoten na nadzornih svetih, kjer je prisoten tudi glavni notranji deležnik. Ogromno informacij se izmenja že na samih nadzornih svetih. Cilji so zapisani tudi v Odloku o strategiji kapitalskih naložb države.

Obstajajo tudi neformalni pogovori. Na SDH se lahko najavi tako uprava družbe kot socialni partnerji. Resorno ministrstvo pa kot eden od zelo pomembnih zunanjih deležnikov komunicira enako kot SDH; formalno prek Ekonomsko socialnega sveta in prek SDH ter tudi neformalno. Z resornim ministrstvom imamo formalne in korektne sestanke po potrebi; lahko so na dnevni ravni, če je kakšen pereč problem, ki se nanaša na operativne probleme in ni vezan na korporativno upravljanje ali poslovanje, kar je v pristojnosti SDH«.

P₁: »Če so glavni zunanji deležnik lastniki, potem imamo redne sestanke z vlagatelji, sodelujemo na investitorskih konferencah. V primeru izražene želje posameznih lastnikov pa imamo četrtnetne ali polletne pogovore, na katerih pa ne razkrivamo nič več, kot razkrivamo vsem ostalim. Se pravi, imamo redno komunikacijo z vsemi lastniki«.

P₆: »Imamo tedenske kolegije, ampak zunaj tega imamo ves čas interakcije z ministrstvi. Velikokrat je tako, da gredo naši izvršni direktorji na sestanke na ministrstva ali pridejo oni k nam. Večinoma imamo zelo uradno komunikacijo z vlado oz. državnimi sekretarji. Eden od državnih sekretarjev pa sedi v odboru našega sklada«.

P₃: »Mi pa izvemo na sestankih oz. v pisni korespondenci. Tudi na SDH-ju imamo četrtnetne sestanke. Na ministrstvu pa imamo celo tedenske sestanke oz. vsaj na štirinajst dni. Prav imenujejo se »koordinacijski sestanki«, ki imajo od 10 do 20 točk«.

P₁₁: »Prek strategije, ki jo pripravljamo skupaj in jo ima vsak zaposlen ter neposredne komunikacije z nadzornim svetom ter tudi ministrstvi, podjetji, družbami v naši panogi«.

Cilje, ki jih ima lastnik oz. država RS, v večini podjetij izvedo na resornih ministrstvih, kjer imajo sestanke ali z njimi pisno komunicirajo, prek strukturiranih dialogov z SDH, kjer imajo četrtnetne in polletne sestanke, na skupščinah, na sejah nadzornih svetov ali prek drugih načinov zakonsko dopuščene komunikacije. Nekatera podjetja, ki niso v 100 % lasti države RS in so njihove delnice uvrščene na borzo, se udeležujejo tudi investitorskih konferenc, v okviru katerih imajo redne sestanke z vlagatelji. Iz intervjujev je še mogoče razbrati, da je korporativno upravljanje podjetij v pristojnosti SDH, medtem ko so za cilje podjetij, ki so povezani z opravljanjem javne službe, pristojna resorna ministrstva.

7.2.4 Način prenosa ciljev lastnika oz. države RS v strategije podjetij

V skladu s teorijo o nalogah nadzornega sveta, ki je opisana v poglavju 4.2, morajo za prenos ciljev lastnika oz. države RS v cilje podjetij – ti se odražajo v strategiji podjetja – poskrbeti nadzorni sveti družb. Preverjam torej tezo, da nadzorni sveti aktivno sodelujejo pri oblikovanju strategije in jo potrjujejo, kar pomeni, da je vsebina strategije, ki jo pripravi poslovodstvo, v skladu s cilji lastnika:

P₇: »Vloga je, da strategijo potrdi ali pa, da je ne potrdi in da daje smernice. Če se z določenimi stvarmi ne strinja, to pove, in to moramo upoštevati«.

P₁₄: »Aktivno sodeluje že v fazi priprave strategije in jo v zaključni fazi tudi potrjuje«.

P₉: »Potrjuje jo lastnik prek nadzornega sveta«.

P₁₁: »Nadzorni svet dobi oktobra prvič na vpogled strategijo in nato letni plan, poda usmeritve in potem to uskladimo, decembra pa se sprejme končno različico strategije, ki jo nadzorni svet vsako leto ocenjuje in nas v skladu s tem nagrajuje«.

P₃: »Nadzorni svet daje soglasje na ključne akte družbe in strategija vsekakor to je«.

P₆: »Imamo zelo aktiven nadzorni svet, ki je zelo aktiven pri oblikovanju same strategije družbe«.

P₂: »Nadzorni svet nadzoruje odmike od strategije. In če načrti niso doseženi, je potrebno pojasniti«.

P₁: »Po zakonu imajo zelo pomembno vlogo, ker v velikem naboru odločitev sodeluje nadzorni svet s soglasjem; pri sprejemanju strategije, politik, poslovnih načrtov in p.«.

P₁₀: »Vloga nadzornikov je, da potrjuje načrte in da spremlja poslovanje, se pravi, spremlja četrletne rezultate in se intenzivno ukvarja s pregledi revizijskih poročil, upravljanjem s tveganji, ki je pri nas zdaj ključna«.

P₁₂: »Potrjuje jo (o.p. strategijo) lastnik. Najprej jo potrди nadzorni svet in nato še SDH«.

Nadzorni sveti dajejo smernice za oblikovanje strategije, aktivno sodelujejo pri njenem oblikovanju in jo na koncu tudi potrjujejo. Nato spremljajo uresničevanje strategije, ugotavljajo odmike in v primeru, da poslovodstva ne dosežajo zastavljenih ciljev, lahko poslovodstva odpokličejo in imenujejo nova vodstva podjetij. S tem je mogoče omenjeno tezo v celoti potrditi.

Strategije podjetij sicer pripravijo poslovodstva v sodelovanju z nadzornimi sveti. Pri oblikovanju vsebine dokumenta zasledujejo različne cilje:

P₁₂: »Strategijo pripravi in oblikuje poslovodstvo. [...] Zasledujemo doseganje finančnih, poslovnih in strateških kriterijev. [...] Cilje določi lastnik skupaj s poslovodstvom. Se pravi, neko primerjavo s konkurenco, kaj je možno in na tej podlagi se pripravi strategija, ki je zelo podrobna, ampak glavni kriterij je vedno donosnost na kapital, ker je pač za lastnika to najbolj pomemben kriterij. [...] Cilji so ekonomičnost, donosnost, strateška pozicija in krepitev konkurenčnosti«.

P₂: »Strategijo pripravi uprava in jo potem predloži lastnikom. Če je ta potrjena, se izvaja, v nasprotnem primeru se korigira, kjer lastniki menijo, da ni v redu. [...] Cilj lastnikov, ki je čim večji dobiček, in cilji zaposlenih so korektno in pošteno plačilo ter motivacija. Zasledovati je potrebno tudi zadovoljstvo strank. To je zelo pomembna zadeva. [...] Cilje določijo lastniki«.

P₄: »Poslovodstvo, potrди pa jo nadzorni svet. [...] Cilji so rast podjetja, napredek, uspešnost poslovanja, [...] Določa jih lastnik, mi pa jih uresničujemo«.

P₃: »To naredi uprava s pomočjo strokovnih služb. Zasledujemo številne cilje, tudi merljive kazalnike. [...] Cilji so: povečanje prihodkov, varnost in pretočnost infrastrukture, donos kapitala mora biti v skladu z zahtevami SDH-ja.

P₅: »Uprava je določila cilje, višino prihodkov, višino dobička in EBITDA ter višino naložb, kar smo prediskutirali s spodnjimi nivoji, da smo ugotovili, ali so cilji uresničljivi. [...] Korporacijskih ciljev je deset. Vezani so na poslovne in finančne cilje; rast prihodkov,

delež prodaje po določenih trgih, delež segmentiranja naših izdelkov, [...] višina dolga v primerjavi z EBITDA. [...] Uprava jih določi, potrdi jih nadzorni svet«.

P₆: »Cilje v večjem delu določi država, glede na to pripravimo strategijo. [...] pripravimo jo v družbi, mora biti v skladu z zakonom, s strategijo upravljanja s kapitalskimi naložbami države [...] Cilji so zagotavljanje donosnosti, upravljanje skladov, zagotavljanje sredstev za pokojninsko blagajno«.

P₇: »Strategijo pripravijo strokovne službe skupaj z upravo. [...] Cilji so: povečevanje kapacitet, nove investicije, povečanje prihodkov in dobičkonosnost. Nadzorni svet je postavil neka merila in na podlagi teh je potem pripravljena strategija«.

P₁₄: »Uprava v sodelovanju z nadzornim svetom. [...] Cilje določa uprava. Ključne cilje pa določa tudi v sodelovanju z nadzornim svetom. [...] Zasedujemo štiri sklope ciljev: finančne, tržne, procesne in cilje zaposlenih«.

P₁₀: »Uprava. [...] Imamo glavne cilje in podcilje, tako da so cilji konkretno numerični in vrednostni. Osnovni cilj je, da želimo biti najboljši po kakovosti storitev. Se pravi, da ni cilj biti največji oz. da je rast podrejena kakovosti. Cilj glede donosa na kapital je 11 % in temu sledimo. Temu so podrejeni vsi cilji, ki so bolj vrednostne narave. [...] Vrednostne cilje predlaga uprava skupaj s timom, potrdi ali pa zavrne jih pa nadzorni svet«.

P₁₃: »Cilje in strategijo postavlja menedžment družbe. Ti cilji se nato znotraj družbe usklajujejo, se pravi, na kakšen način in koliko. [...] Začne se zgoraj, se to izvede navzdol, se sešteva, gleda, spremlja. Tam, kjer so odstopanja, se usklajuje. [...] Ko prideš do cilja, pa greš na nadzorni svet, predlog oceni nadzorni svet in pove svoje mnenje ...« [...] Vedno zasledujemo povečanje vrednosti družbe za lastnike. [...] Konkretno so to čisti prihodki, dividendni donos, EBITDA, ROE [...] Cilje določa uprava z vrhnjim menedžmentom. Uprava postavi izhodišča, cilje potrdi nadzorni svet«.

P₁₁: »Uprava skupaj z zaposlenimi oz. cel štab ljudi, kar je okoli 40 ljudi, ki to pripravi. Vključenih pa jih je še več. [...] Cilje, ki so v našem poslanstvu in viziji, se pravi, trajnostni razvoj slovenskega gospodarstva in Slovenije ter trajnostni razvoj in samozadostnost družbe, predvsem pa to prilagajamo stanju na trgu. [...] Cilje v osnovi določa omenjena skupina ljudi v družbi, ki sestavlja strategijo, podrobneje pa uprava v okviru letnega plana, potrjuje pa jih nadzorni svet«.

P₇: »Strategijo pripravijo strokovne službe skupaj z upravo. Je kar dolgotrajni postopek, ki traja nekaj mesecev, ampak dejansko usmeritve da uprava in strokovne službe vse to pripravijo. Cilji so: povečevanje kapacitet, nove investicije, povečanje prihodkov in dobičkonosnost. Nadzorni svet je postavil neka merila in na podlagi teh je potem pripravljena strategija«.

P₈: »Uprava (o.p. pripravi strategijo). [...] So finančni in nefinančni cilji. Finančni cilji so EBITDA, rast prihodkov in zniževanje stroškov. Nefinančni cilji pa so varnost zaposlenih in pomlajevanje ekipe oz. zniževanje starostne strukture. [...] Cilje določa uprava«.

P₉: »[...] Ključne cilje in strateške usmeritve poda poslovodstvo. [...] Zasedujemo predvsem dolgoročno poslovanje. Ko pripravljamo dokument, se sprašujemo, kje smo, kam gremo in kje bomo čez pet let. Običajno delamo petletno strategijo. Naše smernice so rast dobičkonosnosti in ne rast družbe, ker rast družbe pomeni nižanje stroškov in ne višanje prihodkov. [...] Cilj je tudi širjenje na južne trge. Cilje določa tim, ki deluje v sklopu strateškega razvojnega programa«.

P₁: »Poslovodstvo v sodelovanju z nadzornim svetom (o.p. pripravi strategijo). [...] Zasledujemo dolgoročno uspešno poslovanje družbe. [...] Cilje določa poslovodstvo«.

Strategijo podjetij oblikujejo poslovodstva, pri čemer nadzorni sveti – kot že ugotovljeno – določijo izhodišča, smernice in merila. Cilje, ki morajo biti v skladu s pričakovanji lastnika oz. države RS, oblikujejo poslovodstva. Vsebino strategije poslovodstva najprej uskladijo znotraj družbe in jo nato predložijo v potrditev nadzornemu svetu.

V kolikšni meri strategije državnih podjetij odražajo cilje lastnika? Skladno s teorijo, opisano v poglavju 4.2, izhajam iz teze, da strategije dejansko odražajo pričakovanja lastnika oz. države RS:

P₃: »Absolutno – 100 %. Čakamo še pripombe SDH-ja. Nekaj pripomb na strategijo, ki jo ravno obravnavamo, bodo imeli. Po zakonodaji se minister ne sme vtikati v pristojnosti, ki so na strani SDH oz. upravljavca kapitalskih naložb. [...] Opažam, da so razlike v ciljih med resornimi ministrstvom in SDH. Za SDH je pomemben donos na kapital in čim bolj vzdržno financiranje nadaljnjih investicij, ministrstvo pa si predvsem želi čim več novih investicij. [...] Strategija 100 % odraža tudi cilje poslovodstva, ki jih tudi določi v sodelovanju s strokovnimi službami. Že na začetku je bila želja, da so cilji poslovodstva in SDH usklajeni«.

P₁₂: »Cilji lastnika se v strategiji kažejo v veliki meri; pričakovana donosnost je usklajena s pričakovanji lastnika. Se pravi, v 100 %. [...] Cilji poslovodstva so 100 % usklajeni z lastnikom«.

P₄: V strategiji se cilji lastnika kažejo 100 %. [...] Vrhnji menedžment in drugi notranji deležniki izpolnjujejo te cilje. Lahko rečem, da se kažejo v 50 %. Če vrhnji menedžment ni usklajen z državo, ne more uresničevati ciljev«.

P₁₄: Strategija v 95 % odraža pričakovanja lastnika«.

P₂: Cilji treh najpomembnejših lastnikov in tudi SDH-ja se v strategiji kažejo 100 %, državi pa gre za to, da čim več koncesij in davkov iztržijo. [...] Cilji poslovodstva so skladni s cilji lastnikov...«.

P₅: »Naša lastniška struktura je zelo razpršena. Lastnik si sam prej določi cilje, nivo teh ciljev je pregledan prek primerjave s konkurenco. Te cilje pa potem prek nadzornega sveta in skupščine posreduje upravi oz. jih potrjuje. [...] Če je nadzorni svet potrdil strategijo, se potem cilji lastnikov odražajo 100 %. Gre v bistvu za usklajevanje med lastniki in upravo družbe in dobro je, da so cilji med obema stranema usklajeni, saj gre za odločitve, ki imajo dolgoročen vpliv«.

P₆: »V 90 %. Najprej država opredeli cilje, ki jih potem posvojimo. Vsi delujemo v isto smer, ker nismo na trgu«.

P₁: »V vsakem primeru morajo biti strateški cilji v pretežni meri usklajeni s pričakovanji lastnikov. Naš glavni cilj je drugače donos na kapital (poleg širitve v regiji) in ne glede na to, kdo je lastnik, država ali skladi, imajo določena pričakovanja glede donosa na kapital in nobeno poslovodstvo ne more neodvisno od teh pričakovanj pripravljati strategije. Recimo da se ti cilji kažejo v 80 %. Če strategija družbe ne odseva pričakovanj lastnikov, lastniki zamenjajo poslovodstvo oz. gredo ven iz družbe. [...] V celoti – 100 % (o.p. se v strategiji

kažejo cilji posloводства). Razlika je v tem, da je posloводство bistveno bolj seznanjeno z objektivno situacijo in da zunanji deležniki ne morejo imeti tako podrobnega pogleda v poslovanje, da bi lahko svoje cilje oblikovali tako dobro kot uprava [...]».

P₁₃: »V fazi planiranja uprava postavlja cilje, ki jih uskladi z vrhnjim menedžmentom, na koncu je uprava tista, ki sprejme odločitev in odnese gradivo na nadzorni svet v potrditev. Cilji so na koncu uravnoteženi in sledijo ključnim osnovnim ciljem, ki so osnovni vsem».

P₈: »Se kažejo. SDH komunicira svoja pričakovanja in v našem primeru imamo zelo zahteven nadzorni svet. [...] V 100 % (o.p. se v strategiji kažejo cilji posloводства)».

P₉: »V pričakovanjih kazalcev, ki se odražajo prek ROI, EBITDA marže, produktivnosti, dodane vrednosti na zaposlenega itn. Vse ostalo je na poslovodu, da pripravi. Trenutno je zahteva lastnika po ROI 4 %, leta 2022 pa bo 8 % [...] Cilji posloводства se odražajo v največji meri, ker za cilje je odgovorno posloводство, potrdi jih samo lastnik».

P₁₀: »Recimo, da se cilji lastnikov v strategiji kažejo v 70 %, ker nekateri lastniki želijo imeti cilje, ki niso skladni s poslanstvom te družbe. To so rast cene delnice na trgu čim hitreje in čim višje, da bi realizirali čim višje kapitalne dobičke. [...] Ti cilji (o.p. cilji posloводства) so ključni, ker uprava in notranji deležniki dokazujejo, ali je zadeva izvedljiva ali ne. Želimo se sicer približati željam lastnikov, vendar cilji uprave in zaposlenih imajo v strategiji večjo težo. Recimo 85 %.

P₇: »Cilji menedžmenta so vključeni v strategijo, tudi cilji ostalih deležnikov, vendar ne vsi. Cilj je bolj dolgoročni razvoj in povečevanje učinkovitosti. [...] Zelo upoštevamo tudi vplive na okolje in vse te investicije, ki jih zdaj delamo, so usmerjene v zmanjševanje hrupa, prahu, osvetlitve inp.».

P₁₁: »Vsekakor se kažejo, ampak včasih so ti cilji nekoliko drugačni od naših. Smo pa vedno skušali te cilje uskladiti, da so šli v smeri konsenza in do sedaj nam je to uspelo. [...] V velikem delu strategije prevladujejo cilji posloводства. Velikih razhajanj med našimi cilji in cilji nadzornega sveta običajno ni, so pa včasih ekstremne situacije kot je npr. tista, ki sem jo že omenil v zvezi s kreditnim krčem».

Strategije podjetij odražajo cilje lastnika oz. države RS ter ostalih lastnikov od 70–100 %. SDH in drugi lastniki sporočijo svoja pričakovanja, ki jih potem posloводства običajno prevzamejo. V nekaterih strategijah pa so cilji posloводства upoštevani v večji meri kot cilji lastnika. Navedena razloga sta dva; prvi je v nerealnih pričakovanjih lastnikov, ki po mnenju poslovodstev podjetij niso v skladu s poslanstvom družbe, drugi razlog pa je v asimetriji informacij, zaradi katere lahko posloводства bolj oblikujejo cilje podjetij, saj bolje poznajo njihovo poslovanje. Iz navedenega zaključim, da ni mogoče potrditi teze, da strategije podjetij v celoti odražajo pričakovanja lastnika oz. države RS.

Posloводства odnose z nadzornimi sveti takole ocenijo:

P₃: »Odličen je, ker vsak opravlja svojo funkcijo in vsak se tudi zaveda, kaj je njegova naloga».

P₁₄: »Pomembna je jasna razmejitev nalog in pristojnosti ter permanentno sodelovanje uprave z nadzornim svetom».

P₂: »Zelo dobro sodelujemo. Imamo korektne odnose».

P₄: »Poslovno profesionalen«.

P₅: »Zelo pozitiven, skušamo delovat znotraj zakonskih okvirov, drugače pa si poskušamo čim bolj pomagat in se dopolnjevati drug drugemu pri uresničevanju strateških ciljev.

P₈: »Korekten in profesionalen«.

P₉: »Korekten«.

P₁₀: »Odnos je korekten, ker se trudimo, da podamo tudi informacije, ki jih nismo dolžni dati po statutu in poslovniku o delu nadzornega sveta. Poskušamo zmanjševati asimetrijo informacij«.

P₁: »Kot dober. Mislim, da obstaja zaupanje med upravo in nadzornim svetom, kar obema organoma omogoča, da dobro delujeta«.

P₁₁: »Kot soliden«.

P₁₂: »Zelo korekten«.

P₇: »Odnos je strokoven.«

P₆: »Dober«.

Iz pogovorov izhaja, da so odnosi med nadzornimi sveti in poslovodstvi v podjetjih v državni lasti korektni, strokovni in profesionalni, da je pomembna jasna razmejitev nalog in pristojnosti ter da organa sodelujeta z namenom uresničitve strateških ciljev podjetja.

V nadaljevanju me zanima, kdo dejansko in ne formalno izbira člane nadzornih svetov. V skladu s teorijo, opisano v poglavju 4.2, izhajam iz teze, da člane nadzornih svetov dejansko izbira lastnik oz. država RS.

V šestih podjetjih menijo, da člane nadzornih svetov, ki zastopajo interese lastnika, tj. države RS, izbira lastnik oz. v njegovem imenu vlada, ministrstva predvsem pa SDH, predstavnike zaposlenih pa volijo zaposleni:

P₁₂: »Dejansko jih izbere lastnik, ki je vlada RS oz. njihov predstavnik za upravljanje družbe, ki je SDH«.

P₃: »SDH. Zadnji nadzorni svet je bistveno bolj kompetenten, kot so bili številni prejšnji in to ravno zato, ker je bilo po mojem mnenju bistveno manj političnih vmešavanj, kot jih je bilo v preteklosti«.

P₁₄: »Ne vem. Sicer pa SDH kot predstavnik lastnika družbe. Postopkov znotraj SDH-ja ne poznam, seznanjen sem samo z javno objavljenimi postopki in procedurami. Uprava pri izbiri nadzornikov ne sodeluje. Imenuje pa jih skupščina družbe«.

P₂: »Lastniki izbirajo nadzornike, skupščina jih pa potrdi. Vsak lastnik ima svojega predstavnika. KAD in SDH skupaj imata svojega predstavnika, imamo še tri predstavnike ostalih lastnikov in dva predstavnika delavcev«.

P₈: »SDH predlaga nadzornike, ki jih potrjuje skupščina družbe. Predstavnike zaposlenih predlagajo zaposleni«.

P₁₁: »Predlagajo jih ministrstva in imenuje vlada«.

V štirih podjetjih menijo, da nadzornike dejansko izbirajo politika ter lobiji in interesne skupine:

P₄: »Dejansko jih izbirajo interesne skupine in lobiji. Pravno formalno je to SDH, tam je pritiskov veliko. Na delu so stranke in razne interesne skupine. Redko kdo pride v nadzorni svet po strokovni plati. Jaz imam srečo, da imam dober nadzorni svet, ki je precej strokoven in zelo malo političen, kar pa ni praksa v Sloveniji«.

P₉: »Dejansko izbira nadzornike upravljavec oz. politika ali pa neformalna združenja in neformalni lobiji. [...] Osebno gledam na to, da si poklican od tega ali onega in te vprašajo, ali bi želel biti nadzornik. Nisem še slišal za primer, da bi nekdo opravil izpit za nadzornika in bi gledal razpise in bi bil prek razpisa izbran kot nadzornik. Zadnjih nekaj let skorajda ni razpisov, nadzorniki pa so, kar pomeni, da nadzornike izbirajo politika in neformalni lobiji«.

P₁₀: »Formalno skupščina, dejansko pa tisti, ki so povezani z SDH-jem. To so različni lobiji, tudi politični. Tudi politika se vpleta«.

P₇: »Pet predstavnikov v nadzornem svetu imenuje država oz. SDH na skupščini oz. tisti, ki je v državi na oblasti, torej politika in interesne skupine, enega mestna občina in trije predstavniki so iz vrst zaposlenih, ki jih izbere svet delavcev na volitvah.

V enem podjetju je izbor nadzornikov zakonsko opredeljen:

P₆: »Je tako, da predstavnika upokojencev predlaga ZDUS. Sindikati predlagajo svojega kandidata po precej kompleksnem sistemu elektorjev, tiste, ki predlaga SDH, pa moram reči, da smo imeli na tak način, da smo imeli preslikavo članov nadzornega sveta oz. trije člani so bili isti, kot so bili v nadzornem svetu SDH. Enega od teh treh so že zamenjali, en član pa je profesionallec in je predlagan s strani SDH«.

V treh podjetjih pa za nominacijo članov nadzornega sveta skrbijo podjetja sama:

P₅: »Nadzorni svet ima nominacijsko komisijo, ki na podlagi razpisa predlaga skupščini predloge nadzornega sveta. Sicer pa so lahko dani pred skupščino tudi nasprotni predlogi«.

P₁₃: » [...] nadzorni svet je sklical nominacijsko komisijo, v to je pozval tri največje delničarje [...] Ta komisija je med seboj izbrala predsednika nominacijske komisije. Vsi izmed treh delničarjev so tej posredovali svoj predlog za člana nadzornega sveta. Nominacijska komisija je potem vse predloge kandidatov obravnavala in nato najboljši predlog predlagala delničarjem na skupščini« [...] Seveda imajo potem delničarji možnost, da dajo na skupščini nasprotni predlog, kakor se je zgodilo v našem primeru, ampak to ni več vprašanje za nadzorni svet oz. za našo družbo, ampak je vprašanje za delničarje, na kakšen način izbirajo na skupščinah člane nadzornega sveta [...]«.

P₁: »Izbor nadzornikov poteka preko treh organov; nominacijska komisija predlaga kandidate nadzornemu svetu in je ad hoc oblikovana s strani nadzornega sveta in v njo se lahko povabi tudi zunanje predstavnike, ki so lahko tudi predstavniki delničarjev«.

Člane nadzornih svetov, ki zastopajo interese države RS kot lastnika, izbirajo ministrstva, SDH, sindikati, upokojenci, nominacijske komisije – te so zlasti značilne za podjetja, katerih delnice kotirajo na borzi in so zavezana k enaki obravnavi delničarjev – politika ter lobiji in interesne skupine. Predlagane člane na skupščini potrdijo delničarji, ki za člana nadzornega sveta lahko vložijo nasprotni predlog. Predstavnik zaposlenih volijo zaposleni v podjetjih. Kakovost nadzornikov se, kot kaže, izboljšuje. Vendar pa na podlagi navedenega ugotavljam, da ni mogoče v celoti potrditi teze, da nadzornike dejansko izbira lastnik oz. država RS.

Vloga poslovodstev pri izbiri nadzornikov je:

P₃: »Nikakršna«. Mislim, da je za družbo najslabša »zlizanost« med nadzornim svetom in upravo. Obenem pa je to zelo slabo za upravo, kljub temu da verjamem, da je to do neke mere upravičena želja uprave, da ima take nadzornike, ki jo upoštevajo. Ampak »zlizanost«, ki se je dogajala v naši družbi, pa je blazno škodljiva [...], ker je to vodilo do napačnih odločitev«.

P₈: »Je ni«.

P₁₄: »Nikakršna, razen kasnejšega sodelovanja z njimi, ko so že imenovani«.

P₆: »Je nimam«.

P₂: »Nikakršna. Nikoli me ne vprašajo za mnenje«.

P₉: »Je ni«.

P₄: »Je ni. Nadzornike določijo drugi«.

P₅: »Kakšne formalne vloge ni. Če te kdo vpraša za mnenje, če poznaš kandidata, potem komentiraš. Drugače je to bolj naloga nadzornega sveta in skupščine.

P₁₀: »Nikakršna«.

P₁₁: »Nimamo neposredne vloge, to je stvar države oz. Vlade RS, nadzornega sveta in Komisije«.

P₁₂: »Nimam vloge. Tudi me ne sprašujejo, če mi je nekdo všeč, bi pa opozoril, če bi želeli imenovati nadzornika, ki nima namena nadzorovati podjetja, ampak ima povsem druge interese«.

P₁₃: »Nikakršna«.

P₁: »Nikakršna. Naše strokovne službe pomagajo komisiji in nadzornemu svetu pri pripravi poročil o primernosti in ustreznosti kandidatov, drugače pa uprava nima nobene vloge«.

P₇: »Nikakršna«.

Poslovodstva državnih družb pri izbiri nadzornikov, ki nadzorujejo njihovo delo, kot kažejo pogovori, nimajo nobene vloge. Za mnenje o posameznih kandidatih poslovodstva niso vprašana. Sogovorniki še opozarjajo, da je prepletenost članov uprav in nadzornih svetov v preteklosti povzročala sprejem napačnih poslovnih odločitev, kar je bilo za podjetja škodljivo. Prepletenost med člani organov vodenja in nadzora, ki je bila značilna za zgodnjo fazo slovenske tranzicije, je očitno izginila.

In kako poslovodstva ocenjujejo delo nadzornih svetov z vidika strokovnosti in neodvisnosti? V skladu s teorijo, opisano v delu 4.2, izhajam iz teze, da nadzorni sveti kakovostno opravljajo svoje delo le, če so strokovni in neodvisni. Vprašane prosim, naj podajo oceno od 1–10, pri čemer 1 pomeni, da nadzorni sveti niso strokovni, 10 pa pomeni, da so zelo strokovni. Enako velja za neodvisnost.

P₂: »V našem nadzornem svetu sedijo ljudje, ki natančno vedo, za kaj gre. S strani države pa predstavnik ne ve čisto vsega, zna pa konkretno vprašati in to mi je zelo všeč; od 8–10«.

P₃: »Vse stroke morajo biti zastopane; ekonomska, pravna in inženirska. Strokovni so od 8–10«.

P₄: »So zelo strokovni; ocena 9.«

P₅: »10«.

P₈: »Recimo z oceno 8. Gledam celotno ekipo kot takšno. Nekatere nadzornike bi ocenil z 10, nekatere s 6 ali 7. Največ pomanjkljivosti je tam, kjer nadzorniki ne prihajajo neposredno iz gospodarstva in jim manjkajo izkušnje z upravljanjem družb.

P₉: »Tri bi ocenil z 10, dva z oceno 4 in enega z 8«.

P₁₀: »Z oceno 6«.

P₁₁: »Mi smo imeli več nadzornih svetov. Težko ocenjujem vse hkrati, ker Vlada RS oz. ministrstva imenujejo specialiste pa tudi druge ljudi, ki niso poznavalci naše panoge ali strokovnjaki, tako da so razlike v tem delu strokovnosti prisotne. Vendar večinoma so strokovni«.

P₁₂: »Z oceno 10. Je pa res, da so ti nadzorniki tukaj šele eno leto in določena strokovnost, kar se tiče naše osnovne dejavnosti, ne morem reči, da je že desetka. Je pa desetka z vidika njihove strokovnosti«.

P₁₃: »10«.

P₁: »Od 8–9. Naš nadzorni svet je zelo kakovosten. Veliko izhaja že iz zakonskih pogojev za članstvo. Nekaj let vodstvenih izkušenj v družbah primerljive velikosti in dejavnosti je precej strog pogoj«.

P₇: »Vsi so na svojih področjih strokovni, tako da je ocena 10«.

P₆: »Bi rekel, da 8 ali 9. Imamo kar visoko strokoven nadzorni svet v povprečju«.

Poslovodstva podjetij ocenjujejo, da so člani nadzornih svetov v povprečju zelo strokovni. Ocene se gibljejo v povprečju od 8–10, v nekaj podjetjih so ocenjeni slabše. Gre za podjetja, katerih poslovodstva pri kadrovanju in tudi sicer opažajo delovanje politike, lobijev in interesnih skupin. Podobno je mogoče sklepati pri neodvisnosti:

P₂: »Za našo družbo lahko rečem, da vsi delajo v interesu družbe in da nihče ne dela za svoje interese ali za interese tretjih oseb; ocena 10.«

P₃: »Od 9–10. Kot celota nikakor niso pristranski, kot posamezniki pa imajo morda preference v določeno smer«.

P₄: »So precej neodvisni, prihajajo iz različnih področij (pravniki, ekonomisti, tehniki, notranji predstavniki), poslušajo tudi SDH; ocena 7–8«.

P₅: »To je nevhvaležno vprašanje, ker to razumem, kot da se pri koliziji interesov izločijo. Mislim da kar z oceno 10«.

P₈: »Z oceno 10«.

P₉: »Trenutni nadzorni svet je zelo neodvisen. Moj osebni občutek je, da ne bi želeli za vsako ceno sedeti v nadzornem svetu. Ocena 8, ker je vsak nadzornik vsaj malo odvisen«.

P₁₀: »Z oceno 5«.

P₁₁: »Neodvisnost je velika, v primerjavi s tem, kar bi mogoče pričakovali za državno inštitucijo. Lahko bi rekel, da so neodvisni, z redkimi izjemami. Bili so sicer redki posamezniki, ki so imeli drugačen pogled, vendar večina nadzornikov je bila – kar se tega tiče – neodvisna.

P₁₂: »Z oceno 10, ker so bile vedno vse odločitve skladne s tem, kar so sami mislili. Se pravi, da niso pod nekim vplivom spremenili mnenja in takšnih izkušenj je bilo kar nekaj«.

P₁₃: »Pri nas zelo pazimo, da so z vidika uresničevanja zasebnih interesov nadzorniki neodvisni. Primer, če ima žena predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu podjetje, ki prodaja svečke, naša družba teh svečk ne sme kupiti. Tu imamo zelo jasno ločnico in visoke standarde [...] in nadzorniki morajo skladno z našim kodeksom podpisati izjavo o neodvisnosti. In če je to merilo za neodvisnosti, je ocena 10«.

P₁: »Z oceno 9. To pomeni, da je teoretično možno, da so še bolj neodvisni, vendar imamo zdaj najbolj neodvisen nadzorni svet, kar sem jih videl v tej družbi«.

P₇: »Recimo 6«.

P₆: »So gotovo malo bolj odvisni od svojih predlagateljev, bi rekel 6.

Tudi z vidika neodvisnosti so nadzorniki dobro ocenjeni, od 8–10, kar je visoko, glede na to, kar bi lahko pričakovali za državna podjetja. Na splošno ni zaznati prevlade osebnih interesov ali pa, da bi delali v nasprotju z interesi podjetja. Vnovič pa so nadzorniki z vidika neodvisnosti slabše ocenjeni predvsem v podjetjih, kjer posloводства opažajo delovanje politike, lobijev in interesnih skupin. Iz navedenega zaključim, da so nadzorniki v glavnem neodvisni in strokovni, s čimer je potrjena teza v zvezi s tem, so pa tudi izjeme.

Nadzorniki državnih podjetij – kot še izhajajo iz pogovorov – delajo v interesu podjetij:

P₅: »V interesu družbe. Če želi nadzornik delati zakonito, bo delal na ta način«.

P₁₄: »V interesu družbe«.

P₁₀: »Mislim, da večinoma delujejo v interesu družbe. Včasih delujejo tudi v lastnem interesu, ker je to funkcija, ki je plačana in v Sloveniji je še vedno sistem prišepetovalcev s strani lobijev. Predvsem naša slovenska scena je dovrstna za tovrstno folkloro«.

P₁: »V interesu družbe«.

P₇: »Zasledujejo različne interese; eden deluje v svojem interesu, drugi v interesu tistega, ki ga je imenoval, spet tretji delujejo v interesu lastnika. Niso enotni, daleč od tega. Vendar do določene mere pa vsi delujejo v dobro družbe«.

P₁₁: »Bi morali in tudi večinoma delujejo v neodvisnem interesu družbe, čeprav so velikokrat direktno imenovani s strani Vlade RS na predlog ministrstev in zaradi tega, kot že omenjeno, prihaja tudi do določenih razlik v stališčih in interesih«.

P₆: »Ves čas poudarjajo, da delajo v interesu družbe«.

P₁₂: »Vsi delujejo v interesu družbe, pri čemer deluje določeno število nadzornikov še v interesu lastnika, določeno število nadzornikov pa še v interesu zaposlenih«.

P₃: »Trenutno dejansko delujejo v interesu družbe in lastnika«.

P₈: »V interesu lastnikov in družbe«.

P₉: »V interesu lastnika«.

P₂: »V interesu lastnikov«.

P₄: »Naj bi v interesu lastnika, v našem primeru v interesu države oz. SDH-ja, ki je predstavnik države. Naši nadzorniki delujejo tako, to si upam trditi, vendar vsi nadzorniki niso taki«.

P₁₃: »Vseh delničarjev«.

Večina vprašanih torej ocenjuje, da člani nadzornega sveta delujejo v interesu podjetja. Obstajajo pa tudi primeri, ko delujejo v lastnem interesu, interesu tistih, s strani katerih so bili imenovani in v interesu zaposlenih. Iz tega je mogoče zaključiti, da v večini podjetij nadzorniki delujejo v skladu z zakonodajo.

V delu o nadzornih svetih me zanima še, ali nadzorniki delujejo na poseben način, ker nadzorujejo podjetje v državni lasti. V več kot polovici podjetij menijo, da ne delujejo na poseben način:

P₁₄: »Ne«.

P₂: »Ne«.

P₅: »Ne«.

P₈: »V našem primeru ne«.

P₁₂: »Ne bi rekel. Moje mnenje za naš nadzorni svet je, da je zelo nepolitičen in zelo strokoven. Se pravi, vsak od teh nadzornikov je vodil podjetje, direktorat ali je bil že nadzornik«.

P₁₃: »Ne, mislim, da naši nadzorniki svoje delo opravljajo strogo profesionalno, je pa res, da za podjetje v državni lasti veljajo neki posebni zakoni oz. so neke specifikke delovanja«.

P₁: »Če bi zdaj rekel, bi rekel ne. V preteklosti pa smo imeli različne primere«.

P₄: »Naši delujejo normalno. Lahko pa bi rekel, da so nadzorniki delovali na poseben način, čeprav se zaradi sodnih procesov zavedanje med nadzorniki o njihovi vlogi spreminja. Vseeno jim ne more biti, ker odgovarjajo z osebnim premoženjem. Opažam, da smo trenutno na prelomnici, saj prihaja v zavest, da tudi nadzorniki odgovarjajo in da ne morejo delati po svoje«.

P₁₁: »So bili tudi taki primeri, vendar večina nadzornikov je kmalu potem, ko je spoznala vsebino in delovanje naše družbe, delovala na povsem normalen korporativen način, kot bi bilo to v podjetju v privatni lasti.«

V dveh podjetjih ocenjujejo, da nekateri nadzorniki delujejo na poseben način, ker nadzorujejo podjetje v državni lasti:

P₁₀: »Mislim, da delujejo. Ne vsi, se pa najdejo taki, ki delujejo na poseben način. To zglada tako, da se pred sejo nadzornega sveta usklajujejo in iščejo mnenja pri posameznem lastniku«.

P₇: »Verjetno da ja, ker je vedno prisoten vpliv politike, ki vpliva na imenovanje vodilnih kadrov. Dejstvo je, da so na delu lobiji, vsaj pod prejšnjo vlado je bilo tako, ko sta pri imenovanju sodelovali državna in lokalna oblast.

V enem podjetju pa se nadzorniki zavedajo širšega pomena, ki ga ima podjetje:

P₃: »Delujejo zelo preudarno in vedno razmišljajo širše, da imajo določene odločitve tudi širšo politično dimenzijo oz. predvsem se zavedajo, da je naša družba precej izpostavljena inp.«

V več kot polovici primerov torej nadzorniki ne delujejo na poseben način, ker nadzorujejo podjetje v državni lasti. V enem primeru se zavedajo izpostavljenosti podjetja, v dveh primerih pa vnovič zaznavajo vpliv politike in lobijev.

7.2.5 Skladnost ciljev posloводства kot agenta s cilji lastnika oz. države RS

Najprej pogledjmo, kakšne cilje imajo posloводства s podjetji:

P₁: »Dolgoročno uspešno poslovanje družbe«.

P₄: »Edina skrb je, da podjetje posluje dobro, da se razvija, da raste in da ustvarja za lastnika dobiček«.

P₉: »Cilj je dolgoročna učinkovitost, uspešnost poslovanja in dobičkonosnost«.

P₅: »Doseči cilje v strateškem planu, zagotavljati dolgoročno stabilnost podjetja, zagotavljati konkurenčno stabilnost oz. konkurenčnost na vseh področjih v primerjavi s konkurenco, zagotavljati, da podjetje posluje nemoteno in dosega definirane cilje na mesečnem, četrletnem, polletnem, letnem nivoju ter po poslovnih funkcijah in podjetju kot celoti«.

P₁₄: »Uresničiti strategijo, ki je bila definirana skupaj z nadzornim svetom«.

P₁₃: »Na splošno bi lahko rekli, da je cilj eden, to je večanje vrednosti za lastnike, se pravi uresničevanje načrta in strategije«.

P₂: »Cilje je, da družba dolgoročno obstane, da je uspešna in da dobijo čim višjo plačo«.

P₇: »Mislim, da je en cilj vsem enak, to je dolgoročno poslovanje in stabilnost oz. varnost zaposlitve. Uprava ima tudi druge cilje; da se poslovni procesi izboljšajo, da se povečata učinkovitost in produktivnost, na kar so vezane nagrade. Sindikati pa si želijo stabilnih zaposlitev in redno plačo«.

P₁₁: »Cilji družbe so, kot rečeno, določeni s poslanstvom v strategiji in letnem planu. Sicer pa je osnovni cilj odgovorna, uspešna in trajnostna ter samozadostna oblika delovanja družbe z dodano vrednostjo za slovensko gospodarstvo«.

P₈: »V vsakem primeru mora biti cilj uspešno poslovanje družbe na dolgi rok, se pravi neka varnost za vsakega zaposlenega, ki izvira iz tega, da je podjetje uspešno«.

P₆: »Cilji so enaki kot od države. Se pravi, da moramo zagotavljati sredstva za pokojninsko blagajno in upravljati sklada«.

Največkrat omenjeni cilj, ki ga imajo posloводства s podjetji, je dolgoročen obstoj ter stabilno in uspešno poslovanje podjetja, ki se razvija, raste, je dobičkonosno, s tem pa je tudi več vredno.

Ali se cilji poslovodstev uresničijo, če se uresničijo cilji lastnika oz. države RS?

P₆: »Načeloma poskušamo to vedno uskladiti. Recimo, če bi od nas vlada pričakovala neko naložbeno odločitev, ki je naše strokovne službe ne bi odobrile, mi v to ne bi šli oz. bi šli na način, da bi bilo strokovno in ekonomsko utemeljeno, kar se tiče upravljanja lastnega premoženja. V delu, ko upravljamo sklad za državo, pa nam država dejansko pove, kaj želi, ker v tem primeru smo upravljavci. Je razlika med našimi pričakovanji, vendar načeloma je tako, da mi izvajamo«.

P₁₁: »Največkrat da, izjemoma pa ne. Kot že pojasnjeno, se zahteva kreditiranje, dejansko pa potrebuješ kapital, to je velika razlika. Ampak največkrat so se zadeve uskladile, ker smo uspeli notranji deležniki prepričati zunanje deležnike, da tisto, kar mislimo narediti, je prav in se je nekako to uskladilo. Vedno se pa ne«.

P₉: »Ni nujno. Cilj glavnega zunanjega deležnika je, da bomo izvajali informacijsko podporo, ki je potrjena s strani lastnika, javni upravi, vendar tega glavni notranji deležnik nikakor ni mogel doseči, čeprav je to v poslovnem načrtu na prihodkovni strani vrednoteno z 2,7 milijona evrov. V izvedbo so se vtaknile interesne skupine in posamezniki, ki so povezani s tistimi, ki v državi obvladujejo državno informatiko. Zaradi tega nismo mogli uresničiti cilja, ki si ga je zadal glavni zunanji deležnik [...]«.

P₃: »Velikokrat da, vendar ne vedno. To se zgodi, če vlada potrdi nov cenik za naše storitve. To je zagotovo v interesu vseh zaposlenih. Tudi ko vlada predlaga prek resornega ministrstva in državni zbor sprejme zakon o poroštvu za financiranje določenega projekta, je to v interesu zaposlenih. S predpisi pa dobimo številne nove naloge, ki pa seveda niso v interesu zaposlenih«.

P₁₃: »Cilji se spremljajo na nadzornem svetu in tam je poročano vsakršno odstopanje v plus ali minus. Cilji so bolj ali manj postavljeni zelo ambiciozno, naj bi se uresničevali absolutno, so pa včasih stvari, ki jih je potrebno obrazložiti, ali se kakšna stvar zamakne, ali se uresniči prej«.

P₁: »Načeloma da, ker so – vsaj kar se tiče pričakovanj, ki jih imajo v resnici – precej poravnani z našo strategijo. Tako da odgovor je da«.

P₁₂: »Če se dosežejo finančni in poslovni rezultati in se uveljavi sprejeta strategija, pomeni, da so se uresničili tudi cilji notranjega deležnika; stabilne in varne službe z večjo dodano vrednostjo, kar pomeni tudi boljše plačilo za opravljeno delo«.

Ugotavljam, da se cilji poslovodstev velikokrat uresničijo, če se uresničijo cilji lastnika oz. države RS. Vendar ne vedno. Pričakovanja že v osnovi niso vedno enaka, zato se v podjetjih trudijo cilje usklajevati, a ne za vsako ceno. Če neka odločitev države RS kot lastnika ne bi bila strokovno oz. ekonomsko utemeljena, bi se v podjetju odločili drugače. V enem podjetju ocenjujejo, da cilji države niso vedno pravilni, zato se trudijo posamezne člane nadzornega sveta prepričati, da delujejo drugače, kot od njih pričakuje resorno ministrstvo. V enem primeru pa država zaradi delovanja interesnih skupin ni mogla

uresničiti cilja, ki si ga je zadala. Uresničevanje ciljev se sicer preverja na sejah nadzornih svetov.

7.2.6 Skladnost ciljev posloводства kot agenta s cilji lastnika in cilji podjetja

Na podlagi ciljev, ki jih ima v zvezi s podjetji lastnik oz. država RS, ki so cilji podjetja, ter na podlagi ciljev, ki jih ima s podjetjem posloводство, ugotavljam njihovo skladnost. Cilji so skladni v polovici obravnavanih podjetij:

P₁₄: »Da«.

P₉: »Cilji so skladni, saj imamo skupno strategijo«.

P₁₂: »Da«.

P₅: »V končni fazi morajo biti, ker če gremo po hierarhiji navzgor in če višja hierarhija ni zadovoljna z realizacijo nižje, seveda pride do razgovorov, pride do obrazložitve. Če so okoliščine višja sila, potres ali celo vojna, tudi nadzorni svet razume tveganja in vpliv«.

P₁: »Da«.

P₃: »Vprašanje, kaj so cilji države. Bi pa rekel, da so v znatni meri skladni. Dobro poslovanje je nedvomno v interesu vseh, tudi zaposleni se tega zavedajo«.

P₁₃: »Različni deležniki imajo različne vloge. Absolutno vsak zagovarja svojo vlogo, kar je legitimno. Na koncu pa se je za dobro družbe in za dobro poslovanja potrebno uravnorežiti in dogovoriti«.

V enem podjetju so skladni cilji posloводства in cilji lastnika:

P₂: »Vsi trije niso skladni. Skladni so samo cilji posloводства in lastnikov. Cilji zaposlencev pa niso skladni, ker imajo druge cilje«.

V dveh podjetjih pa cilji, ki jih ima lastnik, niso oz. ne bi bili skladni s cilji posloводства in cilji podjetja. Gre za primer združevanja v eni od panog oz. za primer, če bi želel lastnik oz. država RS podjetje ukiniti:

P₄: »Ne, ne vedno. Na primer, trenutno se pripravlja reorganizacija, s katero se ne strinjam. Sicer še ne vem, kakšna bo, vendar mislim, da je načrtovano združevanje v naši panogi velika napaka, ki jo delamo. Posegamo v sistem, ki dobro deluje. Tisti, ki imajo čas, se ukvarjajo z nami, namesto, da bi se ukvarjali s stvarmi, s katerimi bi se morali, na primer tam, kjer je naša panoga »rahlo bolna«. [...] Se pravi, cilj združitve je cilj zunanjega deležnika, ki pa ni skladen s cilji podjetja in poslovodje kot glavnega notranjega deležnika«.

P₆: »Kaj so cilji našega podjetja, nam pove glavni zunanji deležnik, zato morajo biti usklajeni. Usklajeni pa niso vedno oz. ne bi bili, če bi recimo upravljanje želeli prenesti kakšnemu drugemu upravljavcu ali če bi nas želeli ukiniti. Je pa tudi res, da je država vezana na zakonodajo o lastninskem preoblikovanju [...] in namembnosti premoženja ne more kar tako spreminjati«.

V naslednjih podjetjih se trudijo usklajevati cilje, saj cilji med deležniki niso povsem enotni in nesoglasja lahko pripeljejo do konfliktov:

P₁₀: »Trudimo se, da bi bili skladni. Vendar obstaja objektivni konflikt interesov med zunanjim in notranjim deležnikom. Zunanji deležniki so tudi kratkoročni investitorji in niso samo dolgoročni. Kratkoročni investitorji želijo čim prej zaslužiti, kupiti in prodati delnice in imeti čim večji dividendni donos, pri nas pa je situacija taka, da želimo uravnotežiti »zgodbo o rasti in vrednosti«. Se pravi, če imamo veliko zadržanih dobičkov, lahko govorimo o zgodbi o rasti. Če izplačamo dividende, pa se poveča cena delnice in takrat govorimo o zgodbi o vrednosti«.

P₁₁: »V osnovi je, saj to poskušamo uskladiti, vendar vedno ni usklajeno. Kot omenjeno, naš cilj je bil spodbujevalna razvojna platforma za slovensko gospodarstvo. Če smo to predlagali že leta 2010, smo pričakovali, da bo to urejeno vsaj pred novo finančno perspektivo leta 2015 in tukaj ne moremo reči, da obstaja skladnost. Moram pa reči, da pa se večina ciljev uskladi. Zame je večina zlati rez, to je, da se uskladi 65 % vseh ciljev«.

V polovici analiziranih podjetij so cilji povsem skladni ali so skladni v znatni meri, v ostalih podjetjih pa se cilji lastnika, poslovodstev in podjetij občutno razlikujejo.

Ali na skladnost odnosov med cilji lastnika oz. države RS, poslovodstva in cilji podjetja vpliva dejstvo, da je podjetje v državni lasti? V polovici podjetij menijo, da načeloma ne vpliva oz. da ne vpliva:

P₁₄: »Ne«.

P₂: »Ne«.

P₇: »To niti ne«.

P₈: »Načeloma ne. Vodstvo je tisto, ki postavlja cilje in vodi podjetje. Lastništvo pri tem nima pomena«.

P₁₀: »Niti ne«.

P₁₂: »Ne«.

P₁: »Mislim, da v resnici nima vpliva«.

V slabi polovici podjetij pa so nasprotno mnenja, da državno lastništvo vpliva na skladnost odnosov med cilji:

P₃: »To pa mislim, da ja, ker je naša družba upravljavec javnega dobra in je v 100 % državni lasti. V primeru, da bi bila naša družba v zasebni lasti, bi bilo vse drugače. Lastnik bi bil zainteresiran izključno za čim večji dobiček, to je nesporno. Država v tem primeru je druge vrste lastnik. [...] Interes države pa je na čelu z vsakokratnim ministrom in vsakokratno vlado tudi čim bolj pretočna in varna infrastruktura, čim več investicij, čim boljše upravljanje z omrežjem. To je nesporno«.

P₄: »Da. Če ne bi bilo podjetje v državni lasti, bi se lahko odločil samostojno in bi vodil podjetje, tako kot mislim, da je dobro in tako kot ga zdaj vodim. Tako pa moram upoštevati in se prilagajati ciljem, ki mi jih narekujejo lastniki«.

P₁₁: »Država oz. boljše birokracija si dovoli, da nekih stvari ne naredi. Verjetno na trgu zasebnih podjetij, bi to imelo težje posledice, ampak je pa res, da smo v nekaterih primerih naredili, kljub temu, da je bilo drugače, kar pomeni, da tokrat to ni vplivalo. Se pravi, da je to različno, vendar nekaj vpliva zagotovo je, ker je pač država lastnik«.

P₉: »Seveda«.

P₆: »Ja, seveda«.

Mnenja med vodstvi podjetij v državni lasti so deljena o tem, ali dejstvo, da je država RS lastnik podjetij, vpliva na skladnost ciljev. Država je »druge vrste lastnik«, ki ne zasleduje cilja povečevanja dobička, ampak javno korist. V enem primeru država poslovodstvo omejuje pri uresničevanju ciljev, za katere to ocenjuje, da bi jih bilo potrebno uresničiti za dobro podjetja. V enem podjetju pa si po mnenju poslovodstva država preprosto dovoli, da ne optimizira delovanja skladov ali pa tega ne more storiti, ker so interesne skupine premočne.

7.2.7 Skladnost osebnih ciljev poslovodstva s cilji lastnika in cilji podjetja

Osebni cilji poslovodstev, ki jih imajo v zvezi s podjetji, ki jih vodijo, so:

P₁: »Uspešno poslovanje družbe«.

P₂: »Čim večji dobiček, zadovoljni gostje, zadovoljni lastniki. Pomembno je tudi, da banke vedo, da se držimo dogovorov in jih izvajamo«.

P₃: »Jaz osebno imam velike cilje, kot »insider« imam že leta stališče, da mora družba boljše delovati, ker ima notranje rezerve na številnih področjih, predvsem v smislu boljšega delovanja in poslovanja. V vsakem primeru so moje ambicije optimizacija poslovanja, izkoriščanje rezerv, ki jih bo prinesla reorganizacija. Cilj pa je še dobiček oz. donos na kapital v skladu s pričakovanji SDH, ki je osnova za nadaljnji razvoj«.

P₄: »Da je podjetje uspešno, da se razvija in raste ter da dobro posluje in da dosegamo vse zastavljene cilje«.

P₁₄: »Dolgoročno optimizirati vrednost delniškega kapitala ter dejansko krepiti ugled in varnost inštitucije za stranke in druge vlagatelje«.

P₆: »Zasledovati cilje, ki nam jih postavi država. Izpolnjevanje zakonskih obveznosti, doseganje čim višje donosnosti kapitala in čim boljše upravljanje sklada in zagotavljanje čim višjih poklicnih pokojnin«.

P₇: »Vodenje družbe in zaposlenih oz. najožjih sodelavcev, drugi pa je pridobivanje poslov in urejanje poslovnih procesov«.

P₈: »Uspešno poslovanje na dolgi rok, se pravi razvoj podjetja in dober poslovni rezultat«.

P₉: »Osebno pričakujem izzive za izvajanje dela, tako da bo družba iz leta v leto kljub turbulentnim časom, ker smo v fazi prestrukturiranja, uspešno poslovala in zagotavljala socialno varnost vsaj 6.000 zaposlenim. V strateškem pogledu do leta 2021 pa osebno vidim tako uspešno poslovanje družbe, da ne bomo več govorili o 6.100, ampak o več kot 10.000 zaposlenih«.

P₁₀: »Moj cilj v zvezi s podjetjem je poslovanje z načrti in ustvarjanje konstruktivne in zdrave klime v družbi, na način, da ljudje, ki prihajajo v službo, prihajajo z veseljem v službo«.

P₁₁: »Moj osnovni cilj je, da smo najbolj kakovostna finančna institucija v Sloveniji na dolgi rok in da dolgoročno prispevamo k trajnostnemu razvoju slovenskega gospodarstva, kamor spadajo večja konkurenčnost, zlasti pa delovna mesta in razvoj Slovenije v celoti. To je osnovni cilj. Osebni cilj pa je, da čim bolj uspešno v čim širše zadovoljstvo zaposlenih in ostalih deležnikov vodim to družbo skupaj s kolegi«.

P₁₂: »Cilj je, da podjetje dosegata pričakovane rezultate; pričakovanja lastnika in zaposlenih. Ter da si podjetje krepi svojo konkurenčno pozicijo in strateško pozicijo v prostoru delovanja«.

P₁₃: »Cilj je razvoj podjetja, rast in dolgoročna vzdržnost poslovanja ob upoštevanju vseh deležnikov«.

Cilji, ki jih imajo poslovodstva s podjetjem iz njihovega vidika, so zelo podobni ciljem, ki jih imajo poslovodstva v zvezi s podjetjem in so tudi zelo podobni ciljem, ki jih ima v zvezi s podjetjem lastnik oz. država RS.

Analiza tako pokaže, da so cilji lastnika v veliki meri usklajeni tako s cilji, ki jih imajo poslovodstva s podjetji kot tudi z njihovimi osebnimi cilji, ki jih imajo s podjetji.

Poslovodstva pri delu stimulira naslednje:

P₁: »Stimulirajo me rezultati«.

P₂: »Ta posel moraš imeti rad, ker je specifičen in zahteva, da si prisoten praktično 24 ur na dan. [...] Da bi me stimulirala neka oseba, me to ne, ker sem že tak človek po značaju. Da bi pa imel neke finančne koristi od tega, pa jih tudi nimam«.

P₃: »Jaz čutim predvsem veliko pripadnost tej družbi, ves čas mi je bil motiv, da bi vodil to družbo in plača mi ni niti približno ključni motiv. Je seveda dovolj dobra, ampak stimulacija mi je predvsem izziv, da čim bolj uspešno vodim to družbo in sem zelo motiviran, da to uresničim«.

P₄: »Stimulira me uspeh in to, da vidim, da je podjetje uspešno. In to, da imamo dober rezultat«.

P₅: »Želja po izpolnitvi ciljev, po izboljšanju poslovanja, po primerjanju s konkurenco in biti boljši od konkurence ter zagotavljanju, da so tisti partnerji in tisti sodelavci oz. deležniki, ki so vključeni v poslovanje, zadovoljni z menoj, da skupaj dosegamo cilje. Zadovoljiti se samo sam s sabo in notranjim okoljem je premalo«.

P₆: »Najprej je to zame strokovni izziv (10), stimulirajo pa me čim boljši odnosi z vsemi glavnimi deležniki in nadzornim svetom«.

P₇: »Pri mojem delu me stimulirajo dosežki, ko zaključimo neko investicijo, ko se to takoj pozna na prihodkih«.

P₈: »Stimulira me uspeh«.

P₉: »Stimulira me predvsem uspeh«.

P₁₀: »Pri mojem delu me stimulira predvsem timsko delo, se pravi, ustvarjanje nekih rezultatov, ki so plod timskega dela«.

P₁₁: »Motivacija in stimulacija morata po mojem mnenju biti že v osnovi v človeku. Težko namreč motiviraš in stimuliraš druge, če niso motivirani in stimulirani sami. [...] Torej največja stimulacija so rezultati, predvsem pa zadovoljstvo tistih, ki z mano delajo, ko vidiš, da osebno rastejo, da so zadovoljni in da imajo neko perspektivo, s katero lahko, ko bom odšel, uspešno delajo naprej«.

P₁₂: »Stimulirajo me dobri rezultati«.

P₁₃: »Najbolj me stimulirajo rezultati, ki so potrditev dela in motivacija za prihodnje in ti rezultati niso v številkah, ampak pomenijo tudi odnose med zaposlenimi, klima v družbi, ugled podjetja, zadovoljstvo uporabnikov, [...]«.

P₁₄: »Stimulira me nenehno iskanje dobrih rešitev za reševanje precej kompleksnih problemov«.

Poslovodstva največkrat stimulira doseganje ciljev ter posledično dobri rezultati in uspeh. Stimulirajo jih tudi timsko delo, iskanje dobrih rešitev, dobri odnosi z glavnimi zunanji deležniki in nadzornim svetom ter tekmovanje s konkurenco.

So poslovodstva za uresničevanje ciljev lastnika oz. države RS, ki jih ima ta s podjetjem, nagrajena? Pri preverjanju v skladu s teorijo principal – agent, ki je opisana v poglavju 3.4, izhajam iz teze, da lastniki z namenom usklajevanja interesov poslovodstva nagrajujejo:

P₄: »Stimulacija je urejena z zakonodajo. Imamo Lahovnikov zakon, tako da ni nikogar, ki bi me posebej stimuliral. Sam se stimuliram«.

P₆: »Pri nas je finančna stimulacija zanemarljiva, o kakšnem nagrajevanju ne moremo govoriti«.

P₈: »Glede na to, da je družba v večinski državni lasti, plače in variabilni del določa t.i. Lahovnikov zakon. Ta stimulacija zame ni pomembna, saj je daleč od primerne poslovne prakse in ne spodbuja vodstva k nadpovprečnim rezultatom«.

P₉: »Imam osnovno bruto plačo, stimulacija oz. nagrada pa je odvisna od poslovnih rezultatov konec leta in na podlagi zaključenih rezultatov in poslovnega izida, mi lahko nadzorni svet izplača del nagrade, ki se imenuje variabilni del plače, in sicer najmanj 5 % ali največ 30 %«.

P₁₂: »Stimulirajo me lastniki, se pravi glavni zunanji deležnik, s pogodbo za vodenje podjetja«.

P₁: »Zagotovo je priznanje dobrih rezultatov s strani nadzornega sveta in posledično zadosten variabilen del plače signal, da poslovodstvo dela dobro«.

P₁₄: »To (o.p. nagrajevanje) je sicer slabo prisotno predvsem zaradi eksternih dejavnikov oz. zakonodajnih omejitev«.

P₂: »Dobim plačo, za katero sem se dogovoril, ko sem prevzel to funkcijo. S to plačo sem zadovoljen. Več mi pomeni to, da so vsi deležniki zadovoljni«.

P₁₃: »Hodimo seveda v službo, da preživimo, toda jaz se nad svojo plačo ne pritožujem. Ni pa finančna stimulacija moja ključna stimulacija«.

P₃: »Tudi finančna stimulacija je pomembna, ampak tu nimam vpliva in manevrskega prostora«.

P₁₁: »V bistvu me nihče ne stimulira. Od zunanjih dejavnikov večkrat dobim kvečjemu kritike in destimulacije za svoje delo«.

P₅: »Vsi dobimo fiksni in variabilni del plače in variabilni del je vezan na doseganje ciljev. [...] Nadzorni svet je pripravil določene kazalce, na podlagi katerih se ocenjujemo. To oceno posredujemo nadzornemu svetu, nadzorni svet ima komisijo za prejemke, ki preveri te kazalce in potem so določena razmerja, na podlagi katerih sledijo ena do x plač kot nagrada za uspešno poslovanje v preteklem letu«.

Nagrajevanje v podjetjih v državni lasti je določeno z Zakonom o prejemkih poslovnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnostih (Ur.l. RS, št. 21/2010, 8/2011 – ORZPPOGD4, 23/2014 – ZDIJZ-C) oz. s t.i. Lahovnikovim zakonom. Poslovodstva dobijo fiksno plačo, za katero so se dogovorila ob prevzemu funkcije. Če dosežejo zastavljene cilje, so upravičena tudi do izplačila t.i. variabilnega dela. Po mnenju poslovodstev so z zakonom določene nagrade prenizke. Le v enem podjetju, ki je v manjšem delu v posredni lasti države, je nagrajevanje poslovodstva v pristojnosti nadzornega sveta. Ta pripravi določene kazalce, ki so podlaga za ocenjevanje dela in izplačilo nagrad poslovodstvu. Iz navedenega zaključim, da je tezo, ki govori o nagrajevanju poslovodstev za dosežene cilje, mogoče potrditi. Vendar nagrade za dosežene cilje v večini podjetij niso takšne, kot si želijo poslovodstva.

Bi se cilji poslovodstev podjetij v državni lasti spremenili, če bi bili za delo bolje nagrajeni?

P₁₂: »Ne bi se spremenili. Tudi če bi bila plača podvojena, boljših rezultatov, ki jih trenutno dosegamo, jih je težko dosegati. Če vodiš neko podjetje, ga moraš voditi tako dobro kot znaš, ne glede na to, ali je plača 10.000 ali 20.000 evrov. Če nisi zadovoljen s plačo, je bolje, da zapustiš podjetje. Če bi imel enkrat višjo plačo, bi bilo to odlično, ne pomeni pa to boljše delo, ker ne vem, če bi lahko boljše delali. Težko«.

P₄: »Ne bi se spremenili. [...] Dobivam plačo, za katero menim, da je solidna«.

P₁₃: »Ne. Zavedam se, da nisem dovolj plačan za to, kar počnem, ampak to sem se zavedal že takrat, ko sem kandidiral za predsednika uprave in to so pogoji, na katere sem pristal že na začetku«.

P₆: »Ne. Mi smo drugačna institucija, predsednik uprave mora delati v smeri čim boljših rezultatov«.

P₉: »Mislim, da bi bil rezultat popolnoma enak, mislim, da sem že zdaj popolnoma lojalni podjetju, ki ga sovodim in hkrati dejansko delam vse, da bi bilo podjetje uspešno in da bi bili naši zaposleni zadovoljni«.

P₁₁: »Mislim da se ne bi bistveno spremenili, ker imam že sedaj dobre sodelavce pa tudi dobro plačo, tako da se ne morem bistveno pritoževati nad temi stimulacijami«.

P₃: »Seveda bi bil vesel, če bi spremenili Lahovnikov zakon in da bodo poleg povprečne plače upoštevali še kaj drugega, na primer velikost kapitala ipd. – o tem se celo tudi nekaj

govori – mi pa to ta trenutek ni pomembno. Moj cilj je zdržati celoten mandat, kajti v zadnjih desetih letih nobena uprava ni zdržala celega mandata«.

P₈: »V osnovi si moraš želeli uspeha in brez tega ne gre. Prepričan sem, da trenutno delujem na način, ki je popolnoma enak, kot če bi deloval v okviru velikega mednarodnega podjetja in bi bila finančna domena iz rezultatov poslovanja bistveno bolj stimulatívna. Zakaj? Zato ker je bil moj cilj v primeru podjetja, ki ga vodim, dokazati, da je mogoče iz podjetja, ki je bilo praktično v bankrotu, napraviti uspešno zgodbo«.

P₁: »Mislim, da se prav bistveno ne bi spremenili. Kako pa bo dolgoročno trenutna politika prejemkov menedžerjev v državnih podjetjih vplivala na strukturo vodstvenega kadra, je pa drugo vprašanje. Stimulacija bi po mojem mnenju morala biti bolj vezana na rezultate družbe. Naša družba ima drugi najvišji dobiček med slovenskimi podjetji, plače pa so povsem neprimerljive s plačami v družbi, ki med vsemi družbami ustvarja največji dobiček«.

Cilji, ki jih imajo poslovodstva pri vodenju podjetja, se torej ne bi spremenili, če bi bile nagrade za dobre rezultate višje. Vsekakor pa bi bili veseli odprave t.i. Lahovnikovega zakona.

Na koncu me zanima še, ali bi se delovanje poslovodstev kakorkoli spremenilo, če ne bi delali v državnem podjetju. Poslovodstva desetih obravnavanih podjetij delovanja ne bi spremenila:

P₄: »Ne. [...] Lastnik je lastnik, ne glede na to, kakšen je. Lahko bi imeli tudi privatnega lastnika, ki bi bil slab«.

P₈: »Ne«.

P₉: »Mislim, da ne«.

P₂: »Mislim da ne«.

P₁: »Ne. V vsakem primeru bi dal vse od sebe«.

P₇: »Ne.«

P₁₂: »Ne«.

P₁₃: »Z mojega vidika ne«.

P₁₁: »Ne. Tu delam tako, kot bi delal v zasebnem podjetju. Delam predvsem zato, da se stvari izvedejo, ne pa zato, kje si in kaj si«.

P₃: »Ne. Če ne bi bila družba v državni lasti, bi bili tudi cilji drugačni. Vprašanje pa je, ali bi se lahko tako poistovetil s cilji kot se zdaj«.

V treh primerih pa so vodilni odgovorili pritrdilno, se pravi, da bi se njihovi cilji v zvezi z vodenjem podjetij delno spremenili oz. bi bili povsem drugačni, če bi bilo podjetje v zasebni lasti:

P₁₄: »Delno da. Ne bi bil deležen zakonodajnih omejitev in bi z lastnikom in nadzornim svetom lažje vodil dialog o shemah nagrajevanja«.

P₁₀: »Definitívno«.

P₆: »Da. Zame bi bilo drugače, če bi delal na trgu. Prav se mi zdi, da tudi država pove, da si dobro delal in da si zaslužiš nagrado. Tudi v takih institucijah je prav, da se to naredi, smo pa vseeno na takih položajih, da moramo dobro delati, ne glede na to, ali dobimo dodatno stimulacijo ali ne«.

Pokaže se, da se cilji večine poslovodstev ne bi spremenili, če bi delali v zasebni družbi. V treh primerih pa predsedniki uprav menijo, da bi bilo njihovo delovanje v zasebnem podjetju delno drugačno ali povsem drugačno, saj bi se lažje dogovarjali o nagradah in bi bili za svoje delo tudi primerno nagrajeni.

7.3 Razprava

Kdo je po mnenju poslovodstev državnih podjetij glavni zunanji deležnik ali principal? Je to država RS kot v večini od obravnavanih podjetij večinska lastnica ali kdo od drugih zunanjih deležnikov, ki se v podjetjih pojavljajo, ko gre za državno lastništvo? Odnos med principalami in agenti, ki je zaposloval ameriške ekonomiste v 70. letih prejšnjega stoletja, in sicer po vzponu ameriških korporacij v začetku prejšnjega stoletja, je aktualen še danes. Osrednje vprašanje tega odnosa je, ali principal, ki je po teoriji tisti, ki vloži sredstva v posel, ki ga zaupa agentu, od tega res dobi pričakovani učinek oz. vračilo sredstev.

Raziskava pokaže, da država RS kot lastnica podjetij v državnih podjetjih ni edini principal; državo RS kot glavnega principala prepoznajo v polovici od obravnavanih podjetij. Gre za podjetja, ki so z izjemo enega za državo strateškega pomena, so v njeni večinski lasti, so povečini velika podjetja in njihove delnice ne kotirajo na borzi. S kotacijo delnic na borzi postanejo za podjetja pomembni tudi drugi zunanji deležniki; na primer država v vlogi regulatorja in ostali lastniki oz. delničarji. V podjetjih, ki za državo niso strateško pomembna in v njih država RS nima oz. ne bo več imela večinskega lastniškega deleža, pa poslovodstva države RS ne vidijo kot glavnega principala. Glavni principal je v enem od primerov lokalna skupnost.

Za podjetja v lasti države je značilno, da ni znano, kdo je na strani države dejansko lastnik podjetja, saj se lahko v tej vlogi pojavlja veliko lastnikov, ki si konkurirajo in imajo različne cilje, iz česar izvirajo težave z upravljanjem. Principal so lahko parlament, ki deluje prek vlade, politiki, ministrstva, ki koncentrirajo moč v svojih rokah, interesne skupine, ki lahko ugrabijo podjetje ali navsezadnje podjetje samo. Tudi raziskava potrjuje, da je principalov v slovenskih državnih podjetjih več, saj poslovodstva državo RS kot lastnika vidijo državljane RS, vlado RS, ostale lastnike oz. delničarje, SDH, nadzorni svet, državo kot regulatorja, resorna ministrstva ter politiko in interesne skupine.

V polovici od obravnavanih podjetij, od katerih je pet podjetij za državo strateškega pomena, je prisoten vpliv politike in interesnih skupin, katerih cilj je uresničevanje

zasebnih in volilnih interesov, obvladovanje denarnih tokov in kadrovanje na najvišje položaje v državnih družbah. V nekaterih primerih lahko ti nastopajo kot glavni zunanji deležniki ali principalali. Gledano z vidika panog gre za dve finančni podjetji, dve podjetji sta iz panoge promet, transport in infrastruktura, eno podjetje je s področja pošta in telekomunikacije, eno iz energetike in eno iz proizvodnje. Gre za velika podjetja, delnice enega podjetja kotirajo na borzi.

Na drugi strani principal-agentskega odnosa so agentje, ki po teoriji od principala sprejmejo posel, za kar so plačani po vnaprej določeni pogodbi. Gre za posloводства podjetij, ki za principala oz. v našem primeru za državo RS kot lastnico vodijo podjetja. Pa so agenti ali glavni notranji deležniki podjetij res posloводства? Raziskava pokaže, da je v državnih podjetjih več agentov; v prvi vrsti gre sicer res za posloводство oz. širše posloводство, ki vodi družbo, kot agenti pa so omenjeni tudi sindikati, sveti delavcev in na splošno vsi zaposleni. V tej vlogi se omenjajo tudi nadzorni sveti. Posloводства se v vlogi agenta prepoznajo v tretjini podjetij, v drugi tretjini podjetij pa se v tej vlogi prepoznajo le, če je kriterij hierarhija, kar pomeni, da so posloводства najvišji organ v podjetju, ki sprejema najpomembnejše odločitve v zvezi s podjetjem. V preostalih podjetjih menijo, da kot posloводство niso nič bolj pomembni od ostalih zaposlenih, kar pomeni, da lahko posloводства v vlogi agenta nadomeščajo zaposleni oz. sindikati, ki imajo že tradicionalno pomemben vpliv v podjetjih in se lahko občasno pojavljajo tudi v vlogi principala.

Pri vprašanju, kdo v podjetjih sprejema poslovne odločitve – teoretično bi jih morali sprejemati agenti oz. posloводства – se pokaže, da temu ni vedno tako. V manj kot polovici od obravnavanih podjetij odločitve sprejemajo izključno posloводства, v ostalih podjetjih pa se odločitve sprejemajo hierarhično po sistemu pooblastil. V enem podjetju, ki je v pretežni zasebni lasti, posloводство sprejema odločitve v sodelovanju z lastniki. Raziskava še pokaže, da imajo v nekaterih podjetjih pomemben vpliv na sprejemanje poslovnih odločitev tudi sindikati, ki imajo svoje predstavnike v upravah in nadzornih svetih družb, kar potrjuje že ugotovljeno, da sindikati občasno lahko delujejo kot principalali.

Zanimive ugotovitve raziskava pokaže pri vprašanju, do koga posloводства državnih podjetij čutijo odgovornost pri vodenju podjetja. Teoretično bi morali agenti ali posloводства za vodenje podjetij čutiti odgovornost do lastnika oz. države RS. Raziskava pa pokaže, da posloводства čutijo odgovornost do države RS kot lastnika in drugih lastnikov oz. delničarjev v manj kot polovici obravnavanih podjetij. To pomeni, da je le v redkih podjetjih država RS tako formalni kot dejanski principal. V nekaterih podjetjih je država RS le formalni principal, medtem ko sta dejanska principalala podjetje in zaposleni.

Cilji, ki jih zasleduje država RS kot lastnik podjetij, so sicer maksimiranje vrednosti in stabilno poslovanje družbe, poleg tega pa še uspešno poslovanje, dividendni donos in

ohranjanje strateške pomembnosti podjetij. Te cilje, ki jih podjetja običajno izvedo v formalnih pogovorih na SDH in z drugimi delničarji podjetij, ki niso v 100 % lasti države RS, potem posloводства s pomočjo izhodišč, smernic in meril, ki jih določijo nadzorni sveti družb, prenesejo v strategije podjetij. Strategije običajno pripravijo posloводства, v pripravo je vključenih več ljudi. Pri pripravi strategij aktivno sodelujejo nadzorni sveti, ki dokument, če je ustrezen, potrdijo. Analiza pokaže, da strategije podjetij, odsevajo cilje države RS kot lastnika v 70–100 %. Razlog je v asimetriji informacij, zaradi katerih lastnik, tj. država RS, ne more imeti toliko informacij o poslovanju podjetja, kot jih imajo posloводства.

Odnosi med nadzornimi sveti in poslovodstvi so sicer korektni, strokovni in profesionalni. Sodelujoči v raziskavi poudarjajo, da je med drugim pomembna jasna razmejitev nalog in pristojnosti ter da oba organa sodelujeta z namenom uresničitve strateških ciljev podjetja. Nadzorni sveti so sestavljeni iz predstavnikov lastnika, tj. države RS, in predstavnikov zaposlenih. Predstavnike zaposlenih izberejo zaposleni v podjetjih, predstavnike lastnika pa formalno po posebnih postopkih izbirajo predvsem na SDH. Nadzornike predlagajo še ministrstva, sindikati po posebnem postopku, upokojenci in nominacijske komisije podjetij, ki kotirajo na borzi in so zavezane enakomerni obravnavi vseh delničarjev.

Večina vprašanih v raziskavi ob tem ocenjuje, da člani nadzornega sveta z redkimi izjemami delujejo v interesu podjetij, kar pomeni, da delujejo v skladu z zakonodajo. Ob tem pa sodelujoči na splošno ne zaznavajo, da bi nadzorniki delovali kako drugače, ker nadzorujejo državna podjetja.

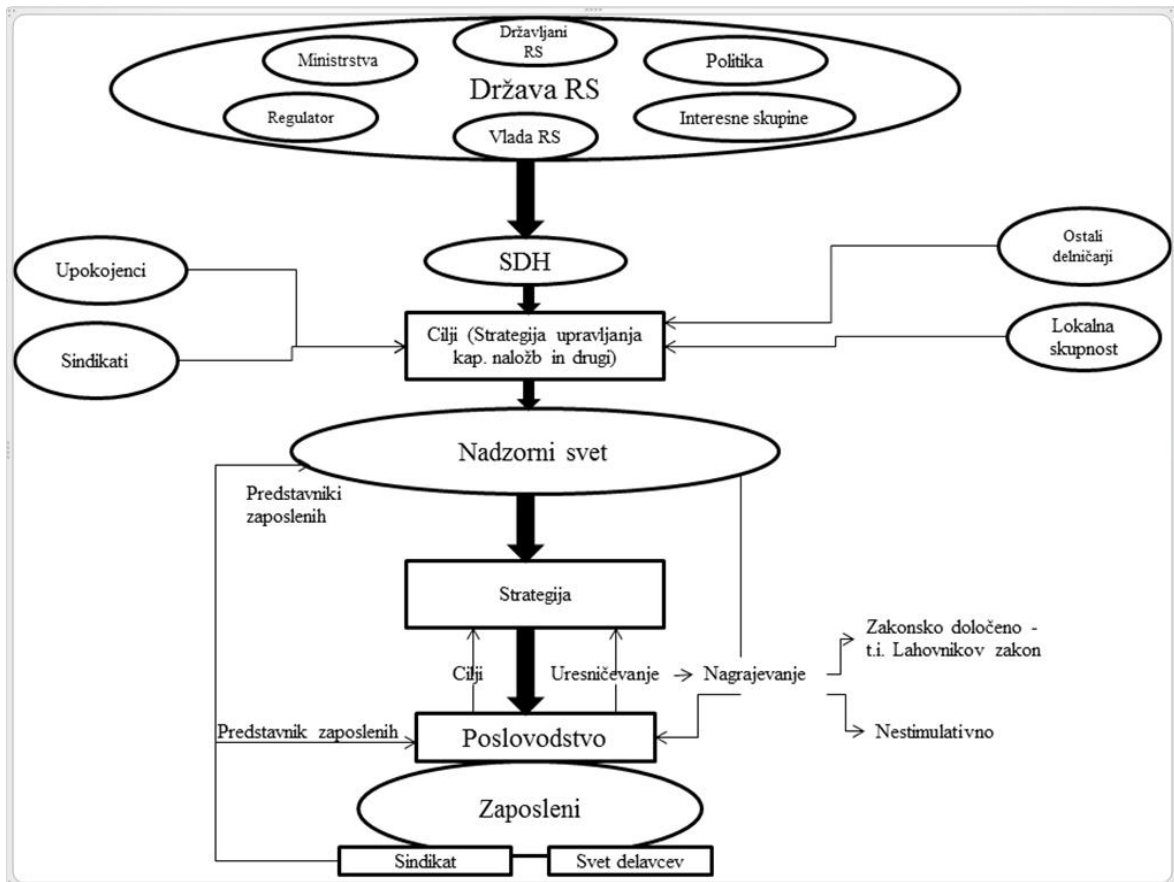
V nasprotju z uvrstitvijo Slovenije na področju dela nadzornih svetov na mednarodni lestvici konkurenčnosti, ki jo vsako leto objavlja švicarski Inštitut za razvoj menedžmenta IMD, in na kateri so slovenski nadzorni sveti ocenjeni zelo slabo oz. so praktično na repu svetovne lestvice, posloводства obravnavanih podjetij nadzornike z vidika njihove strokovnosti in neodvisnosti presenetljivo povečini ocenijo z najvišjimi ocenami. Kar lahko pomeni, da se raven strokovnosti in neodvisnosti nadzornikov državnih podjetij izboljšuje, kljub dodatni ugotovitvi, da na izbor nadzornikov dejansko še vedno vplivajo tudi politika ter lobiji in interesne skupine. Na podlagi intervjujev je še mogoče zaključiti, da v nadzornih svetih vse bolj zori zavedanje o odgovornosti, ki so jo prevzeli z imenovanjem na te položaje v podjetjih.

Primerjava med cilji lastnika oz. države RS na eni strani ter cilji podjetij, ki jih zasledujejo posloводства kot agenti in osebni cilji, ki jih imajo posloводства v zvezi s podjetji, pa pokaže, da ne glede na to, za čigave cilje gre, so ti na splošno presenetljivo dobro usklajeni. Če se cilji na začetku razhajajo, se po podjetjih trudijo, da jih uskladijo. Kar pomeni, da se cilji poslovodstev velikokrat uresničijo, če se uresničijo cilji lastnika oz. države RS. S tem pa se uresničijo tudi osebni cilji, ki jih imajo v zvezi s podjetji

posloводства. Na drugi strani pa se v večji meri uresničijo tudi cilji lastnika oz. države RS, a ne vedno. Uresničevanje ciljev preprečuje vmešavanje politike ter lobijev in interesnih skupin, ki so v enem primeru preprečili, da bi država RS uresničila načrtovani cilj, ki ga je imela v zvezi s podjetjem. Cilji države RS kot lastnika pa se niso ali pa se ne bi uresničili tudi v nekaterih drugih primerih; če bi na primer država RS od posloводства zahtevala neko odločitev, ki ne bi bila ekonomsko oz. strokovno utemeljena ali če bi posloводство menilo, da resorno ministrstvo terja neko odločitev, ki ni v dobrobit podjetja in države Slovenije. V tem primeru so vprašani odločeni, da bi ravnali oz. so ravnali v nasprotju s pričakovanji lastnika, tj. države RS. Če ne bi uspeli prepričati nadzornega sveta v svoj prav, pa bi tudi odstopili s položaja. Možne zaplete in neuskklajenost ciljev med državo RS in poslovodstvi je sicer mogoče pričakovati tudi v primeru statusnih sprememb podjetij, združevanj v panogi ipd. Mnenja o tem, ali na skladnost odnosov med cilji lastnika, tj. države RS, poslovodstev in cilji podjetja vpliva dejstvo, da govorimo o podjetjih v državni lasti, pa so med vprašanimi deljena.

Empirična raziskava še pokaže, da posloводства za dosežene cilje, ki jim jih postavi lastnik, tj. država RS, niso nagrajena tako, kot si želijo. Nagrade so določene z Zakonom o prejemkih poslovodnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnostih oz. s t.i. Lahovnikovim zakonom. Ta določa, da lahko plačo sestavljata stalni in sprejemljivi prejemek, ki ne sme biti višji od 30 % izplačanih osnovnih plačil poslovodstvu v poslovnem letu. Po ocenah nekaterih sodelujočih je ta nagrada zanemarljiva in poslovodstev, ki sicer trdijo, da pri vodenju podjetij dajejo vse od sebe, ne stimulira k doseganju nadpovprečnih rezultatov. Zato bi nekateri vprašani, ki so sicer v manjšini, delovali drugače, če bi vodili podjetje v zasebni lasti, saj bi se lahko dogovorili za primernejše nagrade. Raziskava še pokaže, da posloводства v prvi vrsti stimulirajo rezultati in uspeh, veselje do dela, čim boljši odnosi z vsemi deležniki, tekma s konkurenco, dobra klima v podjetju, ugled podjetja, zadovoljstvo uporabnikov itn. Ugotovitve so v nadaljevanju predstavljene tudi slikovno. Slika 4 prikazuje zunanje in notranje deležnike državnih podjetij ter cilje in njihovo uresničevanje.

Slika 4: Prikaz odnosa med zunanji in notranji deležniki v državnih podjetjih ter cilji deležnikov državnih podjetij



SKLEP

Mnogi se strinjajo, da je v 21. stoletju svet doživel dramatične spremembe. Vse večja globalizacija, prevlada informacijske tehnologije, procesi liberalizacije ter vse večje zavedanje o vplivu poslovnega sveta na družbena okolja in narode so razlogi za ponovno proučevanje, kako pravzaprav deluje poslovni svet in kakšni so odnosi med deležniki v podjetjih poslovnega sveta. Korporativno upravljanje, ki se ukvarja ravno s temi odnosi, v svojem bistvu predstavlja ustrezne strukture in odnose za upravljanje podjetij ter nadzor ključnih dejavnosti, kar je odločilno za uspeh in vzdržno rast celotnega gospodarstva.

Razprave o upravljanju podjetij postanejo aktualne ob vsakršnem propadu podjetij. Spodbudno je, da z vsako finančno krizo raste zavedanje o pomenu dobrega korporativnega upravljanja. Vse močnejši pritiski po izboljšanju korporativnega upravljanja po zadnji finančni krizi so prinesli nove predpise na številnih področjih. Vse z namenom vzpostavitve struktur in procesov, ki vodstvom družb omogočajo učinkovito vodenje, lastnikom pa zagotavljajo dodatno vrednost. Posebna pozornost je namenjena

delovanju poslovdstev, katerim se priporočajo v prihodnost usmerjene aktivnosti ter oblikovanje kakovostnih in dosegljivih dolgoročnih ciljev.

V zadnji finančni krizi se je v poslovni svet vnovič vrnila država. Brez njene pomoči bi propadlo še več podjetij. Z davkoplačevalskim denarjem so podjetja reševali tudi v najbolj kapitalistični ZDA. S ponovno krepitevijo vloge države v gospodarstvih so se vnovič odprla vprašanja povezana s korporativnim upravljanjem podjetij v lasti države, ki so povezana s specifičnimi problemi upravljanja in lahko izvirajo tudi iz dejstva, da v primeru državnega lastništva ni jasno, kdo je lastnik, na drugi strani pa je veliko lastnikov in deležnikov z različnimi cilji.

Ker vprašanja korporativnega upravljanja v širšem smislu spadajo v teorijo principal – agent, to smiselno uporabim pri empirični raziskavi. Raziskava pokaže, da država ni vedno glavni principal in da je principalov v državnih podjetjih več, da poslovdstva niso vedno glavni agent in da je agentov v podjetjih več ter da poslovdstva kot agenti ne čutijo vedno odgovornosti prvenstveno do lastnika oz. države RS kot principala. To se kaže tudi v praksi, kar nakazuje na potrebo po strukturiranju kompleksne verige odgovornosti z namenom zagotovitve učinkovitih odločitev poslovdstev. Lahko bi na primer razmislili o spremembi institucionalne oblike upravljanja državnega premoženja in po zgledu drugih evropskih držav upravljanje centralizirali na enem od ministrstev, s čimer bi v prvi vrsti dosegli jasno odgovornost za upravljanje z državnim premoženjem. Na drugi strani pa bi tudi poslovdstva podjetij vedela, komu so dejansko odgovorna.

Cilj države RS kot lastnika je v prvi vrsti maksimiranje vrednosti podjetja. Za prenose ciljev v strategije podjetij, ki povečini odražajo pričakovanja lastnika oz. države RS, poskrbijo nadzorni sveti, ki aktivno sodelujejo pri oblikovanju strategije in jo tudi potrjujejo. Skladnost med cilji lastnika oz. države RS ter cilji poslovdstev kot agentov in osebnimi cilji poslovdstev je visoka. Cilji lastnika oz. države RS se na splošno uresničujejo, a poslovdstva za to niso nagrajena tako, kot bi si želela. Zaradi katerih dejavnikov potem vztrajajo na položajih, je eno od področij, ki bi ga bilo smiselno še dodatno proučiti.

LITERATURA IN VIRI

1. Abid, G., Khan, B., Rafiq, Z., & Ahmed, A. (2014). Theoretical Perspectives of Corporate Governance. *Bulletin of Business and Economics*, 3(4), 166–175.
2. ASSC, (1975). *The Corporate Report: A Discussion Paper Published for Comment*. London: Accounting Standards Steering Committee of the Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
3. Agencija za upravljanje kapitalskih naložb Republike Slovenije. (2012). *Letno poročilo 2011*. Najdeno 14. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.sdh.si/doc/Financna_porocila/2011-LETNO_POROCILO_ZA_2011.pdf
4. Armour, J., Hansmann, H., & Kraakman, R. (2009). *Agency Problems, Legal Strategies and Enforcement*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu http://law.harvard.edu/programs/olin_center/papers/pdf/Kraakman_644.pdf
5. Bajuk, J. & Dimitrič, I. (b.l.). *Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/bajuk__dimitric_upravljanje_druzob.pdf
6. Bajuk, J., Kostrevc, D., & Podbevšek, G. (2003). *Kodeksi vladanja podjetjem v Evropi – Izkušnje za Slovenijo*. Ljubljana: Združenje Manager.
7. Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. (2007). *Corporate Law and Governance*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/pbolton/BBRLE.pdf>
8. Bizjak, C. (b.l.). *Intervju kot metoda zbiranja podatkov*. B.k.: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
9. Bohinc, R. (2013). Posebnosti upravljanja korporacij v lasti države. V M. Festić, P. Dolenc, Djokić, D., J. Mencinger, M. Nahtigal, T., Stubelj, I., Tičar, B., & R. Bohinc (ur.), *Korporativno upravljanje kot orodje za premagovanje krize* (str. 241 – 259). Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče – Pravni inštitut: Univerzitetna založba Annales.
10. Block, D. & Gerstner, A. M. (2016). One-Tier vs. Two-Tier Board Structure: A Comparison Between the United States and Germany. *Comparative Corporate Governance and Financial Regulation, Select Seminar Papers*. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu http://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=fisch_2016
11. Booth, L. & Cleary, W. S. (2007). *Introduction to Corporate Finance (3rd ed)*. New Jersey: Wiley.
12. Braendle, U. C. & Kostyuk, A. N. (2007). *Corporate governance*. Sumy: Virtus Interpress.
13. Bratina, B., Damijan, J. P., Gregorič, A., & Zajc, K. (2005). *Poročilo o upravljanju javnih delniških družb 2005, Neodvisnost članov nadzornih svetov v Sloveniji*. Ljubljana: Ljubljanska borza vrednostnih papirjev.
14. Bratina, B. & Dimitrič, I. (b.l.). *Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov*. Najdeno 13. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/bratina__dimitric_vloga_in_pomen_ns.pdf
15. Boyd, C. (1996). Ethics and Corporate Governance: The Issues Raised by the Cadbury Report in the United Kingdom. *Journal of Business Ethics*, 15(2), 167–182.

16. Casal, C. & Caspar, C. (2014). Forward-looking boards. *McKinsey Quarterly*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/building-a-forward-looking-board>
17. Četković, J. (2010). *Agencijska teorija firme. Diskurs o ugovaranju, moralni hazard*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.ekonomija.ac.me/sites/ekonomija.bild-studio.me/files/multimedia/fajlovi/obavjestenja/2013/04/agencijska_teorija_firme.pptx
18. Debelić, B. (2013). Agencijska teorija i koncesijski odnos u lukama otvorenim za javni promet u funkciji osnaživanja poduzetničkih inicijativa. *Scientific Journal of Maritime Research*, 27(1), 225–246.
19. Djokić, D. (2013). Razvoj korporacijskega upravljanja v Republiki Sloveniji. V M. Festić, P. Dolenc, J. Mencinger, M. Nahtigal, Rozman, T., Stubelj, I., Tičar, B., & R. Bohinc (ur.), *Korporativno upravljanje kot orodje za premagovanje krize* (str. 207–229). Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče – Pravni inštitut: Univerzitetna založba Annales.
20. Domadenik, P. (2016). Prenova gospodarskih vidikov slovenskega zdravstva. V M. Čok, P. B. Došenović, B. Korže, J. S. Sambt, & M. Tajnikar (ur.), *Sistemska prenova javnih izvajalcev zdravstvenega varstva v Sloveniji* (str. 107–121). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Ede, C. (2007). *The Two-Tier System in Italy and Germany*. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www2.uni-hamburg.de/fachbereiche-einrichtungen/handelsrecht/seminararbeitede.pdf>
22. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
23. Eiteman, D. K., Stonehill, A. I., & Moffett, M. H. (2013). *Multinational Business Finance* (13th ed.). London: Pearson.
24. Epstein, M. J. & Roy, M. J. (2010). Corporate Governance Is Changing: are You a Leader or a Laggard? *Strategic finance*. Najdeno 12. Maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.thefreelibrary.com/Corporate+governance+is+changing%3A+are+you+a+leader+or+a+laggard%3F-a0239804565>
25. Erturk, I., Froud, J., Johal, S., & Williams, K. (2004). Corporate Governance and Disappointment. *Review of International Political Economy*, 11(4), 667–713.
26. Evropska komisija. (2015). *Country Report Slovenia 2015*. Commission staff working document. Bruselj: Evropska komisija, 2015.
27. *What's the Difference Between CEOs and Chairmen?* Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.slate.com/articles/news_and_politics/explainer/2000/01/whats_the_difference_between_ceos_and_chairmen.html
28. Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327–349.
29. Freeman, R.E. [youtube]. (Corporateethics, 1. oktober 2009). *What is Stakeholder Theory?* Najdeno 11. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.youtube.com/watch?v=bIRUaLcvPe8>
30. Gostiša, M. (b.l.). *Enotirni in dvotirni sistemi korporacijskega upravljanja*. Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4R-Fin68R_0J:www.delavska-

- participacija.com/priloge/ID970916.doc+&cd=1&hl=sl&ct=clnk&gl=si&client=firefox-b-ab
31. Gray, H. M. (1972). Directors: Myth and Reality by Myles L. Mace. *The Annals of American Academy of Political and Social Science*, 403, 226.
 32. Hanks, G. (b.l.). Examples of Agency Problems in Financial Markets. *Chron*. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/examples-agency-problems-financial-markets-70962.html>
 33. Hein, L. W. (1963). The Auditor and the British Companies Acts. *The Accounting Review*, 38(3), 508–520.
 34. Hill, S. (1995). The Social Organization of Boards of Directors. *The British Journal of Sociology*, 46(2), 245–278.
 35. Hess, G. (1996). *Zum Stand der Diskussion in den Vereinigten Staaten*. Najdeno 18. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://d-nb.info/947522395/04>
 36. Jensen, M. (1983). Organization theory and methodology. *Accounting Review*, 56, 319–338.
 37. Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
 38. Jerzemowska, M. (2006). The Main Agency Problems and Their Consequences. *Acta Oeconomica Pragensia*, 14(3), 9–17.
 39. Jovanović, D. (2007). Veliki komentar ZGD-1. *Pravna praksa*, 26 (10), 30–33.
 40. Jovanović, D. & Bratina, M. (2016). *Corporate governance: posamezni korporacijski instituti ter zbrana gradiva, predpisi in avtonomni akti*. Zbirka predpisov in avtonomnih aktov za CG. Maribor: Poslovna založba MB.
 41. Kessler, A. (2003). Limited Liability in Context: Lessons from the French Origins of the American Limited Partnership. *The Journal of Legal Studies*, 32(2), 511–548.
 42. King, M. (2008). *Establishing corporate governance codes of best practice to be adopted by stock exchanges on the African continent*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.african-exchanges.org/download/library/Establishing_CG_Code_to_be_adopted_by_Stock_Exchanges.pdf
 43. Kirkpatrick, G. (2009). The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis. *Financial market trends*, 1, 1–30.
 44. Klemenčič, S. & Hlebec, V. (2007). *Fokusne skupine kot metoda presojanja in razvijanja kakovosti izobraževanja*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
 45. Licht, A. N. (2001). The Mother of All Path Dependencies Toward a Cross-Cultural Theory of Corporate Governance Systems. *Delaware Journal of Corporate Law*, 26, 147–209.
 46. Levitt, A. (2000). *Speech by SEC Chairman: Renewing the Covenant With Investors*. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.sec.gov/news/speech/spch370.htm>
 47. Ljubljanska borza, Združenje nadzornikov Slovenije, & Združenje Manager. (2009, 8. december). *Kodeks upravljanja javnih delniških družb*. Ljubljana: Ljubljanska borza.
 48. Masulis, R. (1988). *The Debt/Equity Choice*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.
 49. McKinsey & Company. (2000). *Investor Opinion Survey*. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/1922101.pdf>
 50. Mintzberg, H. (1984). Who should control the corporation? *California Management Review*, 27(1), 90–115.

51. Mizruchi, M. S. (2004). Berle and Means Revisited: The Governance and Power of Large U.S. Corporations. *Theory and Society*, 33(5), 579–617.
52. Murphy, D. T. (1985). *The Amended Proposal for a Fifth Company Law Directive-- Nihil Novum*. Najdeno 18. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1354&context=law-faculty-publications>
53. OECD. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Pariz: OECD Publishing.
54. OECD. (2005). *Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. A survey of OECD countries. Pariz: OECD Publishing.
55. OECD. (2007). *Roadmap for the accession of Slovenia to the OECD convention*. Najdeno 13. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.oecd.org/slovenia/45167496.pdf>
56. OECD. (2009). *Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti*. Ljubljana: Socius.
57. Picou, A. & Rubach, M. J. (2006). Does Good Governance Matter to Institutional Investors? Evidence from the Enactment of Corporate Governance Guidelines. *Journal of Business Ethics*, 65(1), 55–67.
58. Podbevšek, G. (b.l.). Novi kodeks upravljanja javnih delniških družb. *Delavska participacija*. Najdeno 15. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID090618.doc>
59. Prašnikar, J., Domadenik, P., & Koman, M. (2015). Skrivnost državne lastnine v Sloveniji. *Delovni zvezki Ekonomske fakultete*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. PWC. (2015). *State-owned enterprises: Catalysts for public value creation?* Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/assets/pwc-state-owned-enterprise-psrc.pdf>
61. Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal Problem's. *American Economic Association*, 63(2), 134–139.
62. Rus, A. (2009). *Predgovor. Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti*. Ljubljana: Socius.
63. SEC. (1972). *Thirty-eight annual report of the Securities and exchange commission*. Washington, D.C.
64. Shishido, Z. (2000). Japanese Corporate Governance: The hidden problems of corporate law and their solutions. *Delaware Journal of Corporate Law*, 25(2), 189–233.
65. Shleifer, A., Vishny, R. W. (1991). Takeovers in the '60s and the '80s: evidence and implications. *Strategic Management Journal*, 12, 51–59.
66. Shleifer, A. & Vishny, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, LII(2), 737–783.
67. Sidorovich, Y. (2013). *Korporativno upravljanje – Ključ za dolgoročen uspeh podjetja*. Ljubljana: Deloitte.
68. Sidorovich, Y. & Kadunc, K. (2016). *Učinkovitost delovanja nadzornih svetov in komisij*. Ljubljana: Deloitte.
69. Simoneti, M., Böhm, A., Gregorič, A., Cankar, N., & Borec, Č. (2003). *Sodelovanje zaposlenih v lastništvu in delitvi dobičkov podjetij v državah EU in predlog rešitev za Slovenijo*. Ljubljana: Inštitut za primerjalno pravo.
70. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (2014). Prva Knjiga, A–Pa, druga, dopolnjena in deloma prenovljena izdaja. Ljubljana: Cankarjeva založba – Založništvo, d.o.o.

71. Slovenska odškodninska družba. (2012). *Nekonsolidirano in konsolidirano letno poročilo družbe in skupine SOD 2011*. Najdeno 14. julija 2016 na spletnem naslovu http://sdh.si/doc/Financna_porocila/2011-Letnoporocilo2011.pdf
72. Slovenski državni holding. (2015a). *Statut Slovenskega državnega holdinga, d.d.* Najdeno 16. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.sdh.si/doc/Aktualno/Statut%2C%208_6_2015.pdf
73. Slovenski državni holding. (2015b). *Letno poročilo upravljanja kapitalskih naložb RS in SDH za leto 2014*. Najdeno 16. julija 2016 na spletnem naslovu https://www.si21.com/f/docs/Gospodarstvo/Letno_porocilo_upravljanja_2014_koncna.pdf
74. Slovenski državni holding d.d. (2016). *Nekonsolidirano in konsolidirano letno poročilo družbe in skupine Slovenski državni holding 2015*. Ljubljana: SDH d.d.
75. Slovenski državni holding. (2016). *Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države*. Najdeno 13. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.sdh.si/doc/Upravljanje/Seznam_nalozb/KODEKS%20SDH%20-%20marec%202016-%20sprejet%20\(kon%20C4%20Dni\).pdf](http://www.sdh.si/doc/Upravljanje/Seznam_nalozb/KODEKS%20SDH%20-%20marec%202016-%20sprejet%20(kon%20C4%20Dni).pdf)
76. Slovenski državni holding. (2016). *Seznam posrednih in neposrednih naložb Republike Slovenije po zakonu o SDH na dan 31.12.2015*. Najdeno 14. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.sdh.si/doc/Upravljanje/Seznam_nalozb/Seznam%20posrednih%20dru%C5%BEB_31_12_2015.pdf
77. Smith, A. (2010). *Bogastvo narodov*. Ljubljana: Studia humanitatis.
78. Spencer Stuart. *Spencer Stuart Board Index*. Najdeno junija 2016 na spletnem naslovu https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/ssbi-2015_110215-web.pdf
79. Tajnikar, M. & Ponikvar, N. (2013). Model of the allocation of state ownership among economic sectors: theoretical considerations and empirical application. *Working papers, 10th International conference Challenges of Europe: The Quest of New Competitiveness*. Split.
80. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. 1992. *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
81. Tricker B. (2000). Editorial: Corporate Governance – the subject whose time has come. *Corporate governance – An International review*, 8(4), 289–405.
82. Tricker B. (2012) *Corporate Governance*, Oxford University Press, 2nd ed.
83. Tipurić, D. & Podrug, N. (2010). Teorijska konceptualizacija i empirijska validacija teorije uslužnosti. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1), 65–80.
84. Tsuk, D. (2005). From Pluralism to Individualism: Berle and Means and 20th-Century American Legal Thought. *Law & Social Inquiry*, 30(1) (Winter, 2005), 179–225.
85. Tungler, G., (2000). The Anglo-American Board of Directors and the German Supervisory Board – Marionettes in a Puppet Theatre od Corporate Governance or Efficient Controlling Devices? *Bond Law Review*, 12(2), 230–269.
86. Turnbull, S. (2008). The science of governance: A blind spot of risk managers and corporate governance reform. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 1(4), 360–369.
87. Vlada Republike Slovenije. (2009). *Politika upravljanja podjetij v državni lasti*. Najdeno 13. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Finan%C4%8Dno_premo%C5

- %BEenje_in_poro%C5%A1tva/Kapitalske_nalo%C5%BEbe_RS/Politika_upravljanja_podjetij_v_dr%C5%BEavni_lasti/sprejeta_politika_upravljanja_podjetij.pdf
88. Vlada Republike Slovenije. (2015). *Odlok o strategiji upravljanja kapitalskih naložb države*. Najdeno 13. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/2015/Strategija_upravljanja_kapitalskih_nalozb/Strategija_UKN.pdf
 89. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
 90. Weil, Gotshal, & Manges (2002, januar). *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union And Its Member States*. On behalf of the European Commission, Internal market directorate general. Final Report & Annexes I-III. B.k.
 91. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS* št. 42/2006, 60/2006 popr., 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009; *Odl. US*: U-I-268/06-35, 42/2009, 65/2009, 33/2011, 32/2012, 57/2012, 82/2013, 55/2015.
 92. Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPPC). *Uradni list RS* št. 55/1992, 7/1993, 31/1993, 32/1994; *Odl. US*, 1/1996, 30/1998 – ZZLPPO.
 93. Zakon o prejemkih poslovodnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnostih (ZPPOGD). *Uradni list št.* 21/2010, 8/2011 – ORZPPOGD4, 23/2014 – ZDIJZ-C.
 94. Zakon o Slovenskem državnem holdingu (ZSDH). (2013). *Predlog Zakona o Slovenskem državnem holdingu*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Finan%C4%8Dno_premo%C5%BEenje_in_poro%C5%A1tva/Predpisi_v_pripravi/ZSDH-1_predlog.pdf
 95. Zakon o Slovenskem državnem holdingu (ZSDH-1). *Uradni list RS* št. 105/2012, 39/2013, 25/2014.
 96. Zakon o upravljanju kapitalskih naložb Republike Slovenije (ZUKN). *Uradni list RS*, št. 38/2010, 18/2011, 77/2011, 22/2012, 105/2012 – ZSDH.
 97. Združenje nadzornikov Slovenije (2013). *Smernice za delovanje upravnih odborov*. Ljubljana: ZNS.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam naložb v lasti države RS in SDH	1
Priloga 2: Identifikacija glavnega zunanjega deležnika	4
Priloga 3: Identifikacija glavnega notranjega deležnika	15
Priloga 4: Cilji lastnika oz. države RS s podjetji.....	26
Priloga 5: Način prenosa ciljev lastnika oz. države RS v strategije podjetij.....	33
Priloga 6: Skladnost ciljev posloводства kot agenta s cilji lastnika	50
Priloga 7: Skladnost ciljev posloводства kot agenta s cilji lastnika in cilji podjetja	53
Priloga 8: Skladnost osebnih ciljev posloводства s cilji lastnika in cilji podjetja	56

PRILOGA 1: Seznam naložb države RS in SDH

Tabela 1: Seznam naložb države RS in SDH

Naziv	Sektor	% RS	% SDH	% SKUPAJ
2TDK, DRUŽBA ZA RAZVOJ PROJEKTA, D.O.O.	Promet, transport in infrastruktura	100,00	0,00	100,00
ABANKA, D.D.	Bančništvo	100,00	0,00	100,00
ABC TRGOVINA, D.D., LJUBLJANA - V STEČAJU	Splošni gospodarski sektor	0,00	2,37	2,37
A-COSMOS, D.D.	Splošni gospodarski sektor	0,81	0,00	0,81
ADRIA, TURISTIČNO PODJETJE D.O.O., ANKARAN	Turizem	0,00	12,24	12,24
AERO, D.D. - V STEČAJU	Proizvodni sektor	0,00	1,44	1,44
BODOČNOST MARIBOR, D.O.O.	Invalidska podjetja	75,83	0,00	75,83
CASINO BLEDE, D.D., BLEDE	Igralništvo	0,00	43,00	43,00
CASINO MARIBOR, D.D. - V STEČAJU	Igralništvo	0,00	43,40	43,40
CASINO PORTOROŽ, D.D., PORTOROŽ	Igralništvo	0,00	9,46	9,46
CETIS, D.D., CELJE	Splošni gospodarski sektor	0,00	7,47	7,47
CIMOS, D.D.	Proizvodni sektor	24,26	0,00	24,26
CINKARNA CELJE, D.D., CELJE	Proizvodni sektor	0,00	11,41	11,41
CSS, D.O.O.	Invalidska podjetja	96,65	0,00	96,65
D.S.U., D.O.O., LJUBLJANA	Finančni holdingi	100,00	0,00	100,00
DEKORATIVNA, D.O.O. - V LIKVIDACIJI	Proizvodni sektor	0,00	100,00	100,00
DOM UPOKOJENCEV IDRJA, D.O.O.	Gospodarske javne službe	18,91	0,00	18,91
DRI UPRAVLJANJE INVESTICIJ, DRUŽBA ZA RAZVOJ INFRASTR., D.O.O.	Promet, transport in infrastruktura	100,00	0,00	100,00
DRUŽBA ZA AVTOCESTE V REPUBLIKI SLOVENIJI, D.D., CELJE	Promet, transport in infrastruktura	100,00	0,00	100,00
DRUŽBA ZA SPODBUJANJE RAZVOJA TNP, D.D. - V STEČAJU	Turizem	51,04	0,00	51,04
DTK MURKA, DRUŽBA TVEGANEGA KAPITALA, D.O.O.	Družbe tveganega kapitala	49,00	0,00	49,00
EKOEN, D.O.O.	Energetika	49,07	0,00	49,07
ELEKTRO CELJE, D.D.	Energetika	79,50	0,00	79,50
ELEKTRO GORENJSKA, D.D., KRANJ	Energetika	79,42	0,31	79,73
ELEKTRO LJUBLJANA D.D.	Energetika	79,50	0,30	79,80
ELEKTRO MARIBOR, D.D.	Energetika	79,50	0,00	79,50
ELEKTRO PRIMORSKA, D.D.	Energetika	79,50	0,00	79,50
ELEKTROGOSPODARSTVO SLOVENIJE - RAZVOJ IN INŽENIRING, D.O.O.	Energetika	100,00	0,00	100,00
ELEKTROOPTIKA, D.D.	Splošni gospodarski sektor	0,00	70,48	70,48
ENERGETIKA ČRNOMELJ, D.O.O.	Energetika	49,30	0,00	49,30
GEN ENERGIJA, D.O.O.	Energetika	100,00	0,00	100,00
GEOPLIN, D.O.O.	Energetika	39,57	0,05	39,62
GIO, D.O.O., LJUBLJANA - V LIKVIDACIJI	Splošni gospodarski sektor	0,00	71,27	71,27
GLIN IPP, D.O.O. - V STEČAJU	Invalidska podjetja	16,06	0,00	16,06
GORENJSKA BANKA, D.D.	Bančništvo	0,20	0,00	0,20
GRADBINEC KRANJ, D.D. - V STEČAJU	Proizvodni sektor	0,00	2,68	2,68
GRADIS SKUPINA G, D.D.	Proizvodni sektor	0,00	1,36	1,36

Tabela 1: Seznam naložb države RS in SDH (nad.)

HIT, D.D., NOVA GORICA	Igralništvo	0,00	20,00	20,00
HOLDING SLOVENSKE ELEKTRARNE, D.O.O.	Energetika	100,00	0,00	100,00
INFRA, IZVAJANJE INVESTICIJSKE DEJAVNOSTI, D.O.O.	Promet, transport in infrastruktura	100,00	0,00	100,00
INKOS, D.O.O., KRMELJ	Proizvodni sektor	2,54	0,00	2,54
INTEREUROPA, D.D., KOPER	Promet, transport in infrastruktura	0,00	1,73	1,73
INTERTRADE ITA, D.D., LJUBLJANA	Splošni gospodarski sektor	0,00	7,69	7,69
IPOZ TRBOVLJE, D.O.O. - V LIKVIDACIJI	Proizvodni sektor	0,00	1,20	1,20
JAVNO PODJETJE URADNI LIST REPUBLIKE SLOVENIJE, D.O.O.	Gospodarske javne službe	100,00	0,00	100,00
KAPITALSKA DRUŽBA D.D.	Finančni holdingi	100,00	0,00	100,00
KDD D.D., LJUBLJANA	Finančni holdingi	0,00	19,23	19,23
KONTROLA ZRAČNEGA PROMETA, D.O.O.	Promet, transport in infrastruktura	100,00	0,00	100,00
KRKA, D.D., NOVO MESTO	Proizvodni sektor	0,01	16,20	16,21
LIPICA TURIZEM, D.O.O.	Turizem	100,00	0,00	100,00
LOTERIJA SLOVENIJE, D.D., LJUBLJANA	Igralništvo	0,00	15,00	15,00
LUKA KOPER, D.D., KOPER	Promet, transport in infrastruktura	51,00	11,13	62,13
MAKSIMA HOLDING, D.D. - V STEČAJU	Finančni holdingi	0,01	0,00	0,01
MAKSIMA INVEST, D.D. - V STEČAJU	Finančni holdingi	0,00	0,00	0,00
MARIBORSKA LIVARNA MARIBOR, D.D.	Proizvodni sektor	32,73	0,00	32,73
META INGENIUM, DRUŽBA TVEGANEGA KAPITALA, D.O.O.	Družbe tveganega kapitala	49,00	0,00	49,00
MURA, D.D. - V STEČAJU	Proizvodni sektor	0,00	12,23	12,23
MURKA, TRGOVINA IN STORITVE, D.D.	Splošni gospodarski sektor	0,17	0,00	0,17
NAFTA LENDAVA, PROIZVODNJA NAFTNIH DERIVATOV, D.O.O.	Proizvodni sektor	100,00	0,00	100,00
NFD HOLDING, D.D. - V STEČAJU	Finančni holdingi	0,00	0,00	0,00
NLB, D.D.	Bančništvo	100,00	0,00	100,00
NOVOLES, D.D. - V STEČAJU	Proizvodni sektor	0,00	16,69	16,69
PALOMA, D.D.	Proizvodni sektor	0,01	70,97	70,98
PEKO, D.D., TRŽIČ - V STEČAJU	Proizvodni sektor	61,16	0,00	61,16
PERUTNINA, D.D., PTUJ	Prehrabena industrija	0,00	0,00	0,00
PETROL, D.D., LJUBLJANA	Energetika	0,00	19,75	19,75
POČITNIŠKA SKUPNOST KRŠKO, D.O.O.	Turizem	1,46	0,00	1,46
PODJETJE ZA UREJANJE HUDOURNIKOV, D.D. - V STEČAJU	Splošni gospodarski sektor	40,00	0,00	40,00
POLZELA, D.D.	Proizvodni sektor	30,42	0,00	30,42
POMGRAD - VODNOGOSPODARSKO PODJETJE, D.D.	Gospodarske javne službe	25,01	0,00	25,01
POMURSKE MLEKARNE D.D., MUR. SOBOTA	Prehrabena industrija	0,00	3,34	3,34
POŠTA SLOVENIJE, D.O.O.	Pošta in telekomunikacije	100,00	0,00	100
POZAVAROVALNICA SAVA, D.D., LJUBLJANA	Zavarovalništvo	2,77	25,00	27,77
PRVI SKLAD, DRUŽBA TVEGANEGA KAPITALA, D.O.O.	Družbe tveganega kapitala	48,9	0,00	48,9
PS ZA AVTO, D.O.O., LJUBLJANA	Splošni gospodarski sektor	0,00	90,00	90,00
RIMSKE TERME, D.O.O. - V STEČAJU	Turizem	3,83	13,55	17,38

Tabela 1: Seznam naložb države RS in SDH (nad.)

RRA REGIONALNA RAZVOJNA AGENCIJA CELJE, D.O.O.	RRA (predviden prenos na SRRS)	5,10	0,00	5,10
RTH, RUDNIK TRBOVLJE-HRASTNIK, D.O.O.	Proizvodni sektor	100,00	0,00	100,00
RUDNIK KANIŽARICA V ZAPIRANJU, D.O.O., ČRNOMELJ - V LIKVIDAC	Proizvodni sektor	100,00	0,00	100,00
RUDNIK SENOVO V ZAPIRANJU, D.O.O. - V STEČAJU	Proizvodni sektor	100,00	0,00	100,00
RUDNIK ZAGORJE V ZAPIRANJU, D.O.O. - V LIKVIDACIJI	Proizvodni sektor	100,00	0,00	100,00
RUDNIK ŽIVEGA SREBRA IDRIJA V ZAPIRANJU, D.O.O. - V LIKVIDACIJI	Proizvodni sektor	100,00	0,00	100,00
RŽV, JAVNO PODJETJE ZA ZAPIRANJE RUDNIKA URANA, D.O.O.	Proizvodni sektor	100,00	0,00	100,00
SAVA, D.D.	Finančni holdingi	0,03	11,06	11,09
SAVAPROJEKT, D.D.	Splošni gospodarski sektor	3,34	0,00	3,34
SID - SLOVENSKA IZVOZNA IN RAZVOJNA BANKA, D.D., LJUBLJANA	Bančništvo	99,41	0,00	99,41
SIJ - SLOVENSKA INDUSTRIJA JEKLA, D.D.	Proizvodni sektor	25,00	0,00	25,00
SLOVENSKE ŽELEZNICE, D.O.O.	Promet, transport in infrastruktura	100,00	0,00	100,00
STA, D.O.O.	Gospodarske javne službe	100,00	0,00	100,00
STH VENTURES, D.O.O.	Družbe tveganega kapitala	49,00	0,00	49,00
STUDENTENHEIM KOROTAN GMBH	Turizem	100,00	0,00	100,00
SVEA, D.D., ZAGORJE OB SAVI - V STEČAJU	Proizvodni sektor	0,00	15,57	15,57
TAM MARIBOR D.D. - V STEČAJU	Proizvodni sektor	10,85	0,00	10,85
TELEKOM SLOVENIJE, D.D., LJUBLJANA	Pošta in telekomunikacije	62,54	4,25	66,79
TELEMACH ROTOVŽ, D.D.	Pošta in telekomunikacije	1,17	0,00	1,17
TELEMACH TABOR, ŠIROKOPASOVNE KOMUNIKACIJE, D.D.	Pošta in telekomunikacije	0,04	0,00	0,04
TERME OLIMIA, D.D., PODČETRTEK	Turizem	0,00	4,01	4,01
TOPLOTNA OSKRBA, D.O.O., LOČE	Energetika	49,17	0,00	49,17
UNIOR, D.D., ZREČE	Proizvodni sektor	0,00	39,43	39,43
UNIVERZALE, D.D., DOMŽALE - V STEČAJU	Proizvodni sektor	0,00	8,53	8,53
VARNOST SISTEMI, D.O.O.	Splošni gospodarski sektor	0,00	9,74	9,74
VEGRAD, D.D. - V STEČAJU	Proizvodni sektor	0,00	29,00	29,00
VODNOGOSPODARSKO PODJETJE DRAVA, D.D., PTUJ	Gospodarske javne službe	25,00	0,00	25,00
VODNOGOSPODARSKO PODJETJE NOVO MESTO, D.D.	Gospodarske javne službe	25,00	0,00	25,00
VODNOGOSPODARSKO PODJETJE, D.D., KRANJ	Gospodarske javne službe	25,00	0,00	25,00
*ZAVAROVALNICA TRIGLAV, D.D., LJUBLJANA	Zavarovalništvo	34,48	28,09	62,57

Legenda: * - delež je v lasti Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje

PRILOGA 2: Identifikacija glavnega zunanje deležnika (prepis intervjujev)

V₁: Kdo je glavni zunanji deležnik?

P₁: »Lastniki in stranke«.

P₂: »Glavni so na vsak način gostje, ki prinašajo prilive. Na vsak način so oni prvi. In če ti nimajo denarja, tudi mi nimamo nič. Seveda pa se je potrebno vprašati, iz katerih trgov potegniti goste z višjo plačilno sposobnostjo, se pravi, da imajo denar. Največ gostov nam uspe pritegniti iz Italije, poskušali smo tudi s Turčijo, ki je finančno zelo močna, vendar so problem vizumi. V Evropi Turke sprejemajo povsod brez težav, pri nas so pa zelo veliki problemi z vizumi, tako da Turke pripeljemo prek Amsterdama. To pa je mogoče«.

P₃: »Glavni zunanji deležnik je resorno ministrstvo, ki nas nadzira, usmerja, potrjuje naložbene načrte. V samo poslovanje, odkar imamo upravljavca kapitalskih naložb, se ne vpleta. Ključno pa je, da država oz. vlada prek resornega ministrstva potrjuje cenik naših storitev. Tako da smo, kar se tiče poslovanja, v znatni meri odvisni od ministrstva. Se pravi, najpomembnejša glavna deležnika sta država oz. resorno ministrstvo in SDH«.

P₄: »Lastnik in delničarji, nadzorni svet je predstavnik obeh«.

P₅: »Kupci, dobavitelji, finančne ustanove, širša javnost nadzorni svet in ostali lastniki, ker gre za javno delniško družbo. Podjetje obstaja zaradi interesa kupcev po izdelkih. S tega zornega kota so kupci zame glavni deležnik. Seveda podjetje pa imajo v lasti lastniki, ki med skupščinami uveljavljajo svojo vlogo nadzornega sveta, poslovni proces pa je vezan na dobavitelje, proizvodnjo. Če gledava, da teče podjetje nemoteno v finančnem smislu, je veliko odnosov s finančnimi in drugimi dolžniškimi viri. Po pomembnosti pa so v različnih obdobjih pomembni različni deležniki. Ampak rdeča nit je naš izdelek, ki je vseč in zadovoljuje s svojo kakovostjo, svojim izgledom, s funkcijami in s cenovnim pozicioniranjem končnemu kupcu. Mi smo tukaj zaradi kupca. Se pravi, da je naš glavni zunanji deležnik kupec«.

P₆: »Pri nas so – zato, ker smo specifični – tri deležniške skupine; vlada, ki je skupščina, potem imamo upokojenska združenja in sindikate. Z SDH imamo po samem zakonu poseben odnos, oni so tudi zelo pomembni, vendar SDH ni naša skupščina, tako kot je v večini družb v državni lasti, ampak izvršuje glasovalne pravice. Se pravi, imamo dva glavna zunanja deležnika, vlado in upokojence, pri čemer ima večjo težo vlada«.

P₇: »Pri nas je glavni zunanji deležnik država, a ne samo iz zornega kota lastništva, pač pa tudi z vidika poslovanja. Ker smo v fazi intenzivnih vlaganj od države za vsako investicijo potrebujemo gradbena dovoljenja – to je na aktivni. Na pasivi pa je država glavni zunanji deležnik zato, ker tudi za zadolževanje, kljub temu, da smo javna delniška družba in da

delujemo na trgu, potrebujemo soglasje ministrstva za finance in resornega ministrstva. Se pravi, glavni zunanji deležnik je država v obeh vlogah; kot lastnik in kot regulator».

P₈: V prvi vrst je kupec, ki so mu posvečene vse aktivnosti, ki jih imamo v podjetju. Drugi pomembni deležnik je lokalna skupnost, ki je zelo pomembna, ker iz te regije črpamo naše zaposlene. Iz tega vidika precej naporom vlagamo v to, da gradimo na naši prepoznavnosti in na ugledu podjetja. Tretji pomembni deležnik so lastniki. Četrty deležnik pa je širša skupnost oz. zainteresirana javnost. Vedno so tudi interesne skupine v takšni ali drugačni obliki. Največkrat jih povezujem z osebnimi interesi, ki se združijo do te mere, da poskušajo svoj interes in informacije prenesti do deležnikov v podjetju ali zunaj podjetja s tistimi, ki bi jim pomagali pri uresničitvi njihovih interesov. Lahko so popolnoma korektne ambicije, ki jih imajo ti deležniki; to so lahko poslovni partnerji, ki si želijo sodelovati, to so lahko zaposleni, ki se želijo zaposliti v podjetju, lahko pa to lobiranje seveda ni dobronamerno».

P₉: »Najpomembnejši deležnik je lastnik, ker smo v 100 % državni lasti. To je upravljavec SDH, v končni fazi pa vlada Republike Slovenije kot edini ustanovitelj in lastnik družbe in ima velik vpliv tako na potrjevanje strategije kot na lastniška pričakovanja glede kazalnikov (ROI, EBITDA marža, ...) in dobička. Tudi nacionalno gospodarstvo kot tako je pomemben deležnik, kajti višja kot je gospodarska rast ali blaginja države, torej, da imajo državljani sredstva, ki jih lahko zapravijo, potem bodo več storitev naročali tudi pri naši družbi. To je neposredno povezano. Naslednji deležnik je država kot regulator. Kot rečeno, smo v 100 % državni lasti, vendar imamo Agencijo za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije (v nadaljevanju AKOS), ki kot »neodvisni organ« določa ceno naše univerzalne storitve, v bistvu nas pa omejuje pri tržnih aktivnostih. Namreč, če pogledamo našo konkurenco, vidimo, da na istem trgu na podlagi koncesij, ki jih izda isti regulator, delujejo družbe v zasebni lasti, ki v primerjavi z nami, ki moramo pri poslovanju dosledno spoštovati vso zakonodajo »hodijo po robu«; najamejo prekarno delo, ki ga po mojem mnenju ne bi smelo biti, in prek prekarnega dela, ki je novodobno suženjstvo, se izkrivlja konkurenca na trgu, ker konkurenca zaradi nižjih stroškov dela ponuja ugodnejše storitve. Kot družba smo torej še regulirani, ker smo v državni lasti in tako dvakrat udarjeni».

P₁₀: »Glavni zunanji deležniki so naše stranke in lastniki».

P₁₁: »Naša družba je specializirana, kar pomeni, da ni enaka drugim družbam v naši panogi, zato ima tudi kot taka ne samo posebno poslanstvo v slovenskem prostoru, ampak tudi več zunanjih deležnikov. V zelo široki razlagi je glavni zunanji deležnik naše družbe vsak prebivalec Slovenije, ker smo v 100 % lasti države in je torej posredno vsak Slovenec naš lastnik. Seveda pa smo Slovenci izvolili vlado kateri poverjamo upravljanje državnega premoženja. Tako vlada RS upravlja oz. v njenem imenu SDH upravlja kot posredni zunanji deležnik našo družbo. Vlada RS določa in imenuje člane nadzornega sveta in seveda tudi odloča na skupščini. Zato je dejansko glavni zunanji deležnik, ki je za nas pomemben, država Slovenija, ki je 100 % lastnik delnic. S tem, ko to povemo, povemo tudi, da to, da smo v 100

% lasti države, ne pomeni, da imamo 100 % državni oz. proračunski denar. Obratno, 100 % je v lasti kapital, ki nam ga je država zaupala oz. ste nam ga zaupali Slovenci, da opravljamo specializirane finančne naloge. Vse ostalo, kar se financira in zavaruje pa je v glavnem najeto na mednarodnih trgih kapitala in je v bistvu sposoben denar, zato je zelo pomembno, kako delujemo in kako upravljamo s tem denarjem. Namreč samo z ustreznim upravljanjem denarja lahko krediti in zavarovanja pridejo nazaj, saj država pri nas ne garantira aktive, ne garantira kreditov, pri nas država garantira samo to, da bo povrnila obveznosti, naše zadolžitve, če te ne bi bile izpolnjene. In v tem smislu je v bistvu tudi drugi posredni zunanji deležnik spet država, ampak država v vlogi tistega, ki garantira našo zadolžitev na mednarodnih trgih, saj ima posledično vedno to potencialno garancijo v proračunu. Tega pa večinoma polnijo slovenski državljani in podjetja, kar pomeni, da je dejansko najpomembnejši zunanji deležnik posamezni prebivalec Slovenije, ki je posredno in neposredno prispeval kapital in garancijo ter s tem omogočil, da delujemo. Drugi oz. tretji zunanji dejavnik z enako velikostjo v smislu nedeležniškega pomena so gospodarske družbe. Mi ne delamo s posamezniki, ampak samo s podjetji in občinami ter seveda drugimi organizacijskimi oblikami, ki jih financiramo. Ti so kot zunanji deležnik pomembni, ker v bistvu v celoti določajo, to kar je potreba na trgu oz. kjer mi delujemo. Namreč mi delujemo kot specializirana družba na tržnih vrzelih in tam, kjer so tržne vrzeli mi financiramo ali zavarujemo. Zato so ves nabor naših finančnih instrumentov giblje v smer, kar potrebuje gospodarstvo oz. podjetja in drugi subjekti. Kot primer vzemimo trenutno aktualno financiranje MSP ali izvoz v državo Iran. Za prve imamo poseben program financiranja, za drugo smo prvi odprli to tržišče za slovenska podjetja. Tako npr. odpremo korespondenčne odnose na nivoju izvoznih kreditnih bank oz. družb kot je naša, odpremo politiko zavarovanja, kar pomeni, da gredo podjetja v to državo in lahko začnejo delati posle in sledi zavarovanje oz. financiranje le teh. Podobno se je delalo v bivših državah Jugoslavije in bivših državah Sovjetske zveze. Delujemo v 105 državah sveta in zato so ta podjetja in ti trgi za nas drugi najbolj pomembni zunanji deležniki, ki v bistvu usmerjajo naš posel oz. produkte ki jih izvajamo. Tretji oz. četrti deležnik, za katerega ocenjujemo, da je pomemben, je širša javnost tako slovenska kot tudi mednarodna in sicer iz dveh razlogov; kot razvojna inštitucija imamo dolgoročen razvojni pogled in gledamo na stvari nekoliko drugače kot običajne družbe v naši panogi. Torej, ni vedno bistvo kratkoročen profit, ampak so nam pomembni dolgoročni učinki v družbi. To pomeni predvsem odgovorno posojanje in sposojanje na eni strani, na drugi strani pa to pomeni trajnostni razvoj, kar je tudi naše osnovno poslanstvo in vsebina. Če pa želite to dosegati, morate imeti odgovornost navznoter in navzven, se pravi družbeno odgovornost. Zato je ta pri nas dosti bolj poudarjena kot v drugih družbah. Gre za vprašanja, kam vlagamo in zakaj vlagamo npr. v neko podjetje, projekt ali vsebino, ki je povezana s tem, kar bo v prihodnje uspešno. Na ta način velikokrat določamo možnosti za investiranje oz. možnosti za financiranje, možnosti za nastope na nekaterih novih trgih v tujini, kar pomeni neko prihodnost. Nas zanima, kdo bo čez pet let izvoznik, katero podjetje lahko zraste iz nevidnega šampiona v svetovnega šampiona. Zanima nas tudi, kdo bo v Sloveniji nosil odgovornost ustvarjanja novih delovnih mest. Na teh komponentah potem gradimo, zato je naš zelo pomembni zunanji deležnik širša javnost oz. družbena odgovornost. Ta pa ni samo slovenska, ker jo presega. Na primer okolje in CO₂, ki

je trenutno aktualen. Lani smo kot razvojna družba na okoljski konferenci v Parizu podpisali deklaracijo o zmanjšanju CO₂ na svetovnem nivoju, kar pomeni, da financiramo in zavarujemo stvari, ki znižujejo produkcijo CO₂ pri nas in kjerkoli na svetu. Recimo v avtomobilski industriji vrsto let financiramo programe, ki znižujejo produkcijo CO₂. Ampak ker CO₂ ne nastaja in negativno učinkuje samo v Sloveniji, ker je to mednarodni problem, moramo gledati, kako to deluje mednarodno, kam se gibljejo te zadeve in poskušamo biti res širše družbeno odgovorni kot eden ključnih dejavnikov na področju finančnega sistema tako v Sloveniji kot v Evropi. In zato tu poskušamo tudi z drugimi razvojnimi družbami narediti družbeno odgovoren okvir in pri tem seveda upoštevamo mednarodne standarde, ki so za to sprejeti. Se pravi, ta dejavnost ni samo družbena odgovornost v Sloveniji, ampak moramo biti odgovorni tudi navzven, do širše, če želite, evropske ali svetovne skupnosti. Kot specializirana finančna institucija imamo na drugi strani še tri velike nadzorne zunanje deležnike in tu pride država kot regulator, to je nadzor, ki ga izvaja pri nas država prek računskega sodišča, potem je seveda država prek Banke Slovenije oz. Evropske centralne banke in seveda državni zbor in vlada, ki jima poročamo enkrat letno. Hkrati pa seveda nas nadzorujejo tudi Agencija za trg vrednostnih papirjev in Agencija za zavarovalni nadzor. Smo verjetno najbolj nadzorovana finančna institucija v državi. Imamo skoraj vse oblike finančnega nadzora, ki so v Sloveniji in tudi mednarodno prisotne in zato so to tudi peti pomembni zunanji deležniki, ki vplivajo na nas«.

P₁₂: »Glavni zunanji deležnik je vlada Republike Slovenije oz. prebivalci RS oz. državljani, ker smo v 100 % lasti RS«.

P₁₃: »Glavni zunanji delničarji so pri nas vsi delničarji z vidika enakomerne obravnave in z vidika enakomerne obveščenosti«.

P₁₄: »Glavni zunanji deležnik je lastnik«.

V₂: Kako bi zunanje deležnike po pomembnosti razvrstili na lestvici od 1–10?

P₁: »Naša osnovna naloga je zagotavljanje pravic našim strankam in tudi zakonodajni okvir je usmerjen v zaščito naših strank, kar pomeni, da moramo vedno imeti naše stranke zelo visoko na lestvici pomembnosti. Stranke so 7, lastniki pa so 8. Glavni deležnik so tako lastniki. Ob upoštevanju tega, kakšen vpliv ima sistemski nadzornik na poslovanje, potem je on na prvem mestu, se pravi 10«.

P₂: »Gostje so na prvem mestu, po pomembnosti sledijo banke, nato pa država kot regulator in država kot pobiralec davkov«.

P₄: »Država – 9 kot glavni lastnik, ali delničarji – 4 kot manjšinski lastniki«.

P₅: »Kupce bi ocenil z 10 in tudi lastniki so pomembni, zato bi jih ocenil z 10. Glejte, vsak je zelo pomemben. Mislim, da ni pametno delati razlik po pomembnosti, ker potem sam narediš neko segregacijo in odnos do teh deležnikov ni nujno, da je dovolj angažiran. Menim, da je treba vsakega maksimalno profesionalno obravnavati in biti do njega verodostojen partner in se držati vseh tistih dogovorov, ki peljejo do izpolnitev vseh ciljev ali dogovorov, ki so bili znotraj nekega poslovnega procesa tudi sklenjeni«.

P₈: »Kupci oziroma tržišče so/je najpomembnejši, se pravi dobijo oceno 10. Tudi interes v našem podjetju je, da so vsi napor oz. vse aktivnosti, ki jih podjetje izvaja, usmerjeni na trg. Zelo pomembna je tudi lokalna skupnost, kar bi prav tako razvrstil v oceno 10 v smislu, ker od tod črpamo glavnino zaposlenih in skupaj z njimi kreiramo sobivanje. Pomembni so tudi lastniki, če jih moram oceniti bi rekel 6 – 7, ker aktivno ne vplivajo na poslovanje družbe, so pa seveda pomembni zato, ker skupaj z njimi uresničujemo poslanstvo podjetja in njihove kapitalske interese. Z ostalimi deležniki se želim čim manj ukvarjati; z vidika uprave oz. iz mojega pogleda so relativno nepomembni, se pravi ocena 2 – 3«.

P₁₀: »Stranke bi ocenil z 10, lastnike pa z oceno od 7 do 8, ker smatram, da če bodo naše stranke zadovoljne z našo storitvijo, bodo na dolgi rok zadovoljni tudi lastniki«.

P₁₁: »Nadzornikov kot zunanjih deležnikov ne morem razvrščati, ker nas nadzirajo in kar predpiše Banka Slovenije ali Državni zbor, ali da je to v okviru novih EU regulativ, potem je to za nas obveznost. Če bi pa jih moral razvrščati, je to sigurno 10. Pri ostalih zunanjih deležnikih pa je tako, da se večina posameznikov oz. državljanov v Sloveniji ne angažira na tem delu, da bi recimo razmišljala in aktivno delovala korporativno. Mi smo sicer razmišljali, da bi oblikovali nek poseben svet oz. sosvet, s katerim bi povabili tudi posameznike oz. širše deležnike, kot imajo v drugih delniških družbah male delničarje, v našem primeru bi bili to državljani ali Nevladne organizacije civilne družbe. To ni bilo sprejeto, ker se smatra, da je država tista, ki upravlja v imenu vseh državljanov. V tem kontekstu posamezniki oz. prebivalci Republike Slovenije niso aktiven deležnik neposredno, so pa seveda prek vlade RS oz. prek posrednega vpliva SDH pomemben deležnik. V kategorijo 10 so uvrščena podjetja oz. vsi naši komitenti s katerimi delamo. Prav tako je zagotovo moč uvrstiti v kategorijo 10 tudi širšo družbeno odgovornost, kot sem jo opisal v Sloveniji in v Evropi. V kontekstu vlade RS pa ta izvršuje svojo funkcijo z oceno 10, saj ima neposredni vpliv prek nadzornega sveta. Po moji oceni je pri tej razvrstitvi glavni zunanji deležnik podjetniški sektor oz. gospodarstvo. Naj pojasnim za lažje razumevanje nekaj praktičnih primerov. Prvi primer ko so vsi v Sloveniji govorili o kreditnem krču kot glavnem problemu smo povedali tri krute resnice, ki jih najprej marsikdo ni hotel razumeti. Prvič, da kreditni krč ni glavni problem in da samo kreditiranje kot tako ne bo rešilo zadeve. Drugič, da samo s krediti ne morete pospešiti gospodarstva, ampak mora biti obratno, da najprej gospodarstvo začne rasti, nato se pospeši kreditiranje in tretjič, da je problem v kapitalu slovenskih podjetij ne le v kreditih in da se bo finančni vzvod sicer zniževal, ne bo pa kreditne rasti. Ta pogled smo predstavili leta 2010 in 2011 in to se je potem tudi pokazalo kot pravilno. Zadolženost podjetij se je znižala, vendar se

pri kreditiranju gospodarstva ni nič spremenilo. Novega kreditiranja ni bilo, gospodarstvo pa je rastlo tudi do 3% letno, se pravi brez kreditna rast, še en dokaz, da gospodarstvo ni vedno vezano na kreditno aktivnost. Četrtrič, ko smo ugotovili, da je glavni problem v malih in srednjih podjetjih, ki dejansko iz omenjenih razlogov niso prišla do bančnih kreditov, pa smo za to oblikovali poseben program kreditiranja MSP, kar je pospešilo kreditiranje bank, zlasti pa je bistveno znižalo ceno teh kreditov. Drugi primer je bistveno drugačna situacija v krizi gospodarstva, ko so nas leta 2011 prepričevali naj takoj damo milijardo evrov kreditov podjetjem, ki imajo težave, da se te rešijo in se bo s tem tudi rast gospodarstva zvišala. Tu smo se morali upirati in argumentirati nekaterim zunanjim deležnikom oz. interesnim skupinam ter zlasti slabim podjetjem, ki so včasih prek posameznih ministrstev kot zunanjih dejavnikov želeli uveljaviti tako obliko kreditiranja. To z vidika gospodarskega cikla in razvoja, zlasti pa subvencioniranja ali nedovoljenih državnih pomoči in garancij ni logično. Logično je, da ima vsako podjetje ali pa ministrstvo svoj vidik; gospodarsko eno, razvojno drugo, finančno seveda tretji, saj ve, da bolj, ko se zadolžujemo, več kot imamo aktive, je lahko tako potencialno financiranje oz. subvencioniranje večji problem za proračun, če pride do težav. In isto je pri naših zavarovanjih, ki jih opravljamo v imenu in za račun države ali jamstvenih shemah. Morate vedeti, da smo plačali v času krize npr. 45 milijonov evrov škod iz varnostnih rezerv državnega proračuna. Enako je pri jamstvenih shemah, ker tam, kjer delamo v imenu in za račun države in gredo plačila neposredno iz proračuna. Tretji primer pa je bil v tem, da je bistvena težava slovenskega gospodarstva v kapitalu in ne v kreditih, ki so jih nekatera podjetja želela. In kapital je glavna luknja v podjetniškem sektorju. Izračunali smo, da ga primanjkuje od 4 do 5 milijard evrov. In ko smo to videli, smo naredili programe, ki so omogočali kapitalizacijo malih in srednjih podjetij, ki niso dobila kapitala in zato tudi ne kreditov pri poslovnih bankah. Nato smo želeli ustanoviti »Razvojni equity sklad«, vendar to ni bilo mogoče, ker preko takega sklada ne moremo vlagati sami več kot 49 %, ker bi se to lahko smatralo kot državna pomoč podjetjem po pravilih EU. Tako bi teoretično lahko pod zunanje deležnike poleg že omenjenih zapisali tudi Evropsko komisijo kot petega zunanjega deležnika. Ta namreč nadzira konkurenčnost in državne pomoči in mi smo ves čas pod tem nadzorom. Ne moremo biti večinski lastniki družbe, ker je to posredna državna pomoč. Skratka »equity sklada« nismo mogli ustanoviti, ker nismo dobili vsaj 50 % partnerja v equity skladu in to predvsem zaradi gospodarske in politične krize v letih 2011 – 2014. Smo pa kasneje zato oblikovali posebno tako imenovano »mezzanine« posojilo za mala in srednja podjetja. To »razvojno posojilo« tem podjetjem omogoča financiranje do 12 let, kar pomeni, da tem povečanje tudi kapitalske sposobnosti. Zato podjetje natančno spremljamo in mu v nadaljevanju omogočimo, da si znižuje dolg in povečuje kapital. To so trije primeri, zakaj so po moji oceni glavni zunanji deležnik podjetja in njihove potrebe, saj se na to v glavnem odzivamo. Moramo pa seveda vsak tak program prijaviti Evropski komisiji. Skratka glavni element zunanjega vpliva je pri podjetjih, to je glavni zunanji deležnik, ki vpliva na naše delovanje. Vlada RS, EK in javnost se v omejenem obsegu na tistih delih, kjer je pač to potrebno«.

P₁₂: »Lastnik, potniki in kupci so zagotovo 10, potem sosednje države bi lahko razvrščal, vendar je to odvisno od prisotnosti v tujih državah. Dobavitelji so spet eni pomembni za 9, drugi pa za 2. Tako da najbolj pomembni kupci in najbolj pomembni dobavitelji so zagotovo skoraj tako pomembni kot lastnik. Nekoliko manj, ampak blizu 10. Financerji so tudi pomembni. Res da družba v tem trenutku ni več odvisna od financerjev, za zdaj kreditov praktično nimamo, vsekakor pa za razvoj in uresničevanje strategije bodo financerji zelo pomemben dejavnik v prihodnosti«.

P₁₃: »Vsi deležniki so pomembni iz različnih aspektov. In z vsemi deležniki ravnamo korektno in skladno s poslovnimi običaji in dobrimi praksami. Tako da težko naštevam od 10 navzdol. Vsak ima drugačno vlogo, ker je cilj in namen drugačen. Zato deležnikov ne razvrščamo po pomembnosti, ker težko rečemo, da je uporabnik bolj pomemben kot poslovni partner, dobavitelj ali delničar, ker ni enega brez drugega. Tako da v resnici ni glavnega deležnika, lastnik ima pač svojo vlogo, spremlja poslovanje, potrjuje strategijo, imamo skupščino s ključnimi točkami, imenuje nadzorni svet in je eden od deležnikov. Po drugi strani pa bi lahko bili najpomembnejši uporabniki, ker brez njih ni družbe, ne moreš poslovati, če nimaš uporabnika, ne moreš poslovati, če nimaš dobrih dobaviteljev, zato je to precej nevhvaležno vprašanje. Res so nam vsi enako pomembni«.

P₁₄: »Lastnik ima po mojem mnenju oceno 10, stranke oceno 9, regulator prav tako oceno 9, uporabniki storitev prav tako oceno 9, strateški dobavitelji IT in razvojne opreme imajo oceno 8«.

V₃: Ima podjetje še kakšnega pomembnega zunanjega deležnika?

P₂: »Pomemben deležnik bi lahko bila država kot regulator v obliki posebnega finančnega urada. Ta bi lahko bil bolj povezan z igralništvom v smislu, da ne bi bil »cokla«, ampak, da bi sodeloval. Mi imamo recimo take zakone, ki so popolnoma skregani z vsako logiko. Eden takih zakonov je tako imenovana samoprepoved. Gost si da samoprepoved in mu je nihče ne more izbrisati, ker si da prepoved za šest mesecev do treh let. In drug dan je gostu žal, da si je dal prepoved in ti gostje prav tako kockajo. Samo ne v Sloveniji. Gredo v tujino. Take prepovedi ni nikjer na svetu, samo v Sloveniji jo imamo. Slovenec s slovenskim denarjem hodi v tujino. Pomembne so tudi banke, če v določenem trenutku potrebujemo denar. Naše izkušnje so, da so bile banke pripravljene sodelovati v pozitivnem smislu, da smo, ko smo potrebovali finančna sredstva, našli rešitev, ki je sprejemljiva za obe strani. Dodal bi še državo kot pobiralca davkov, se pravi davčni urad, ki nam na vse bruto prihodke obračuna 30 % davek«.

P₃: »Glede na to, da imamo obsežen proračun in glede na to, da smo največji javni naročnik v državi, se na številnih področjih srečujemo tudi z interesnimi skupinami. Še največ s tistimi, ki so vezani na gradbeništvo oz. na projekte, ki jih izvajamo, ampak ker smo v številnih odločitvah odvisni od aktualne politike, bi rekel, da je politika kot taka zelo pomembna v

našem primeru. Različne koalicije so v preteklosti imele različno strategijo in vizijo našega podjetja. Zadnja Janševa vlada je odkrito rekla, da bi podjetje privatizirala. Tudi nadaljnje investicije, ki jih načrtujemo, so izrazito odvisne od aktualne koalicije. Različne koalicije imajo za prioriteto različne projekte. Torej, čutimo predvsem politiko, manj interesne skupine. Koliko pa te vplivajo na politiko, pa je drugo vprašanje«.

P₄: »Veliko jih hoče biti, ampak jih ne bi smelo imeti. Reciva nobenega, čeprav, saj veste, da živimo v družbi, v kateri so pritiski raznih lobijev, ampak v glavnem so samo lastniki in njihovi predstavniki. Drugi ne bi smeli biti, čeprav se pojavljajo«.

P₈: »SDH svojih ciljev ne izraža zgolj in na način, kot je to v navadi pri privatnem lastniku, ker velikokrat prihajajo na površje tudi cilji, ki s privatnim lastništvom nimajo neposredne povezave oz. bi se privatni lastnik drugače odločil. Poskušajo bolj družbeno odgovorno ravnati s podjetjem, čeprav na koncu ugotavljamo, da jim to seveda ne uspeva na pravi način. Ta družbena odgovornost se dostikrat pokrije znotraj nekih političnih pritiskov, ki se izražajo potem na podjetju, zaviti pa so v celofan nekih privatnih interesov, ki se kažejo v okolju. Kar se tiče interesnih skupin pa se cilji največkrat kažejo v neki slabi praksi, ki se v podjetju uvede za zadovoljevanje osebnih interesov in tega največkrat v podjetjih, ki so v zasebni lasti, ni zaslediti, ker podjetje bistveno bolje zasleduje ekonomske cilje in na ta način zagotavlja uspešno poslovanje. V našem podjetju smo naleteli na prakso, ki je na prvo mesto postavljala osebne interese in ti interesi se potem ščitijo prek lobijev; ali na lokalnem ali pa celo na državnem političnem nivoju«.

P₉: »Tudi nacionalno gospodarstvo kot tako je pomemben deležnik, kajti višja kot je gospodarska rast ali blaginja države, torej, da imajo državljani sredstva, ki jih lahko zapravijo, potem bodo več storitev naročali tudi pri naši družbi. To je neposredno povezano. Naslednji deležnik je država kot regulator. Kot rečeno, smo v 100% državni lasti, vendar imamo Agencijo za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije (v nadaljevanju AKOS), ki kot »neodvisni organ« določa ceno naše univerzalne storitve, v bistvu nas pa omejuje pri tržnih aktivnostih. Namreč, če pogledamo našo konkurenco, vidimo, da na istem trgu na podlagi koncesij, ki jih izda isti regulator, delujejo družbe v zasebni lasti, ki v primerjavi z nami, ki moramo pri poslovanju dosledno spoštovati vso zakonodajo »hodijo po robu«; najamejo prekarno delo, ki ga po mojem mnenju ne bi smelo biti, in prek prekarnega dela, ki je novodobno suženjstvo, se izkrivlja konkurenca na trgu, ker konkurenca zaradi nižjih stroškov dela ponuja ugodnejše storitve. Kot družba smo torej še regulirani, ker smo v državni lasti in tako dvakrat udarjeni. Če govorimo o interesnih skupinah in lobijih, definitivno tudi vplivajo na vodstveno strukturo, imajo neko določeno vlogo, čeprav je imela politika prej dosti večjo vlogo, kot jo ima sedaj. Zdaj pa lahko govorimo, da imajo vpliv tudi nekatera interesna združenja«.

P₁₀: »Tudi. Pri nas ni država večinski lastnik, je pa pomemben lastnik in lahko smo deležni kakšnih iracionalnih vplivov. Paradržava je kadrovsko strukturirana tako, da ima

inkorporirano tudi politiko, mi pa hočemo biti kolikor je mogoče profesionalni, transparentni, se pravi, procesno tehnologijo želimo imeti urejeno tako, da eliminiramo kakršne koli poskuse vplivanja in vmešavanja. V preteklosti je prihajalo do poskusov, da bi morala neka politična stranka imeti svojega predstavnika v upravi, kar smo odbili, prvič zaradi vsebine in drugič, ker imamo procese tako urejene, da to ne gre in da enostavno ne moreš na tak način kadrirati. Če kadrujemo, imamo nek sistem in proces, ki eliminira dejansko možnost vplivanja. Tudi zdaj prihaja do enakih poskusov. Stvari se niso bistveno spremenile. Nianse so različne od mandata do mandata«.

P₁₁: »Mislim, da sem del tega že opisal in seveda kot povedano lahko govorimo tudi o interesnih skupinah in lobijih. Tu je po moji oceni stvar taka, da je celo več moči v interesnih skupinah kot mogoče v formalnih vladnih in drugih organiziranih delih. To velja tako za gospodarstvo kot za negospodarstvo, kot sem že prej omenil. Vendar ena zelo močna interesna skupina, ki je večina ljudi ne pozna, je sama državna uprava oz. birokratski del državne uprave. To so tisti, ki delajo bodisi po birokratskih principih, ki so škodljivi ali pa celo uzurpirajo oblast. In ta del je izjemno močan, ker odloča o marsičem. Včasih tudi ministri popolnoma razumejo, kaj je vloga nekega inštrumenta, ki ga želimo narediti, pa je ta birokratski nivo tako močan, da to prepreči ali pa sploh onemogoči in ta del je velikokrat neopazen, tega se ne vidi javno. Problem v državni upravi je, da se tega birokratizma nihče ne loti. Zopet vam lahko naštejem kar nekaj praktičnih primerov. Prvi primer, odkar smo tu, predlagamo, da se v Sloveniji naredi enoten ali poenoten sistem javnega spodbujanja finančnih zadev, se pravi javnih finančnih institucij. V Sloveniji imamo zelo veliko število skladov. To ni racionalno. Imamo pa razvojno inštitucijo, ki upravlja 4 milijarde evrov. Naslednji največji sklad pa ima recimo 400 milijonov evrov. Potem pa so še drugi manjši skladi. Najmanjši skladi pomembnih ministrstev upravljajo le nekaj deset milijonov evrov premoženja. Tu ni nobene racionalnosti. Skoraj ne poznam nobene države, ki bi imela to tako organizirano. Zato smo predlagali različnim ministrom in predsednikom vlad, da bi poenotili to upravljanje. Vsi so se načelno strinjali, zlasti nekateri ministri. In vsaka vlada je to načelno sprejela, tudi sedanja vlada je dala v program združitvev in poenotenje teh institucij. A zgodilo se ni nič, ker je na nižjem birokratskem nivoju ta interes oz. lobi tako močan. Gre v bistvu za samoohranitev. Nekdo v nekem majhnem skladu v okviru določenega ministrstva ima popolnoma drugačen pogled na to. Drugi primer so tipični primeri take birokratske interesne situacije, ko se je potrebno dogovoriti, kaj, kje, kako se bo nekaj uredilo. Velikokrat na pripravljalnem nivoju stvari odpovedo ali pa se sploh ne zgodijo. Tako se naših interesov pogosto ne posreduje npr. v tujino, na EU nivo. Zato, če je le mogoče, svoje interese zastopamo neposredno denimo v okviru EU združenj. Je pa problem, ker večinoma ne sedimo v organih EU ali OECD. Se pravi, da se včasih naši interesi na teh organih sploh ne posredujejo, ker je verjetno interes nekaterih birokratov drugačen kot bi bilo v korist Slovenije. In potem čez nekaj časa nas take odločitve brez naših predlogov v EU udarijo nazaj. Zadnji tipičen primer je evropska statistika in način obravnavanja določenih finančnih zadev. Statistično si mi nismo izborili določenih pozicij drugi pa so si izborili in postavili npr. svoje pozicije za določene proračune in za obravnavanje razvojne institucije itd. Zato tudi

položaj naše razvojne institucije ni enak npr. položaju razvojnih institucij v Nemčiji, Španiji ali Italiji. Tam država in njihovi interesni lobiji takšne družbe ne samo ščitijo, ampak jih aktivno podpirajo in spodbujajo ter na evropskem nivoju oblikujejo predloge, da dajejo prostor za njihovo delovanje. Pri nas pa tega interesa nihče ne uveljavi ne na domači, ne na mednarodni ravni. In še en primer, ki lepo kaže na delovanje določenih interesov oz. lobijev. Že pet let predlagamo tako imenovano spodbujevalno razvojno platformo, s katero bi kohezijska in strukturna sredstva v Sloveniji poenotili in bistveno bolje uporabljali s finančnimi instrumenti. V vseh teh letih se nič ni zgodilo, tudi sedaj ko sta že dve leti sedanje nove finančne perspektive. V vsem omenjenem je verjetno tudi vzrok, zakaj se pri nas določenih stvari ne moremo dogovoriti, na primer drugi tir v primeru Luke Koper, ker je preveč teh interesov, preveč močnih lobijev, preveč razpršenosti in premalo sodelovanja oz. v osnovi ne mislimo skupaj. Lahko bi še naštevali, recimo primer družbe DRI je inštitucija, ki izhaja iz specifične izgradnje cestnega omrežja v Sloveniji, kjer so bili štiri glavni dejavniki: DRI, ki je bil že prej za to namenjen na eni strani, DARS na drugi strani, potem pa še izvajalci na primer SCT, Primorje in ostali ter vlada. Kdo je koga obvladoval, se lahko ugiba, saj vemo da sta SCT in Primorje posojala ljudem v DRI in DARS-u avtomobile, zato da so jih lahko nadzirali. Vlada RS je dajala garancije oz. denar recimo za Šentviški predor, kjer so vsi ti udeleženci bili prisotni in dogovorjeni za približno 70 milijonov evrov ponudbe in tako zmagali na razpisu. Račun, ki je bil izstavljen na koncu, pa je bil skoraj 130 milijonov evrov. To je še huje kot birokracija sama, ker to ni neposredno državna uprava, ampak je specialna inštitucija, ki dela za nek poseben namen in dela v nekem družbenem interesu. Če pridejo zraven z drugimi interesi in vsebinami, je problem, ki gre v škodo Slovenije in njenega razvoja. Nadalje tudi v zdravstvu je vse podobno prepleteno z interesnimi skupinami. Verjetno ne morete narediti nič brez lobijev. Tudi v finančnem sektorju so lahko razmerja tako postavljena, da nek interes prevladuje. Primer je Vzajemna zavarovalnica, kjer smo bili vsi mi zavarovanci lastniki in bi zato moralo iti pri upravljanju za zadrugo oz. vzajemno upravljanje. Na letni skupščini bi morali odločati vsi zavarovanci oz. lastniki, ampak se je družba zaprla. Potem imamo inštitucije, ki upravljajo z državnim premoženjem, kot sta KAD in bivši SOD, ki so zares posebne in jih drugi ne poznajo. V vseh teh primerih se lahko pojavi tretji interes, ki ni ne razvojni ne korporativni čeprav imajo v poslanstvu pravico, da upravljajo, vprašanje pa je, kako to upravljajo. Samo enkrat sem navedel primer nujne transparentnosti in so mi zamerili: postavite tri kriterije, pogledjte, kaj sta dobila KAD in SOD na začetku privatizacije, pogledjmo, kaj imata danes, kaj so družbe vmes naredile in pogledjmo, kaj je zrastle iz tega. Tega nihče noče. Če bi želeli v Sloveniji vedeti, kdo je koliko v privatizaciji pridobil ali vzel, bi morali le najeti eno od največjih svetovnih revizijskih družb, da preverijo za 25 let nazaj vse davčne prijave prebivalcev Slovenije na podlagi svetovnega dohodka. Vsi, ki imajo razliko med davčno prijavo in premoženjem, pa imajo dve možnosti; prva je, da se jih toži, ker so premoženje dobili na nelegalni način, druga možnost pa je amnestija, na podlagi katere lahko del premoženja brez kazni prenesejo v proračun. Tako bi hitro znižali dolg Slovenije ali pridobili razvojna sredstva. Tako so naredili v Islandiji, kjer so se glede tega hitro poenotili. Tudi v Sloveniji bi to lahko naredili in delovali v interesu dolgoročnega razvoja naše države in njenih prebivalcev«.

P₁₂: »Zunanji deležniki so še uporabniki naših storitev, kupci, dobavitelji, poslovni partnerji, druge države, v katerih delujemo, so družine, katerih njihovi člani so pri nas zaposleni. Absolutno je tudi kar nekaj zunanjih deležnikov, ki so vsekakor tudi pomembni, vendar najpomembnejši je vsekakor lastnik. Prisotno je tudi lobiranje in tudi mi ga izvajamo. Lobiranje je del poslovanja. Pomembno je, da je lobiranje skladno z zakonodajo in odkrito. Vsaka tuja korporacija lobira za to, da bi naredila nek posel. Tako kot mi lobiramo, da dobimo nek posel. Tu ne vidim težav«.

P₁₃: »Deležnikov je več; eno so delničarji, drugo so naši poslovni partnerji, s katerimi imamo partnerski odnos, vendar morajo zadostiti določenim našim kriterijem, da lahko skupno sodelujemo in vzpostavljamo poslovne vezi, najpomembnejše pa so naše stranke. Čeprav so na koncu vsi pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Naša družba sodeluje tudi z bankami, kar pomeni, da so zunanji deležniki tudi financerji, poslovne odnose imamo tudi s finančno javnostjo. Drugi deležniki pa so še vse ostale specifične strokovne javnosti, ki so vezane tudi na naše poslovanje. To so odnosi, s katerimi naša družba sodeluje. To so normalni poslovni odnosi, ki so običajni za vsako družbo. Če je družba deluje mednarodno, pa še toliko bolj, ker deluje z mednarodnimi inštitucijami. Tudi država kot regulator je zunanji deležnik oz. vsi regulatorni organi so deležniki. Njim poročamo oz. delamo skladno s predpisi oz. zakoni, ki nam jih ti regulatorni oz. nadzorni organi nalagajo. In tega je izjemno veliko, kar pomeni skrbno spremljanje in sledenje vsemu, kar se dogaja. Eden od deležnikov so tudi mediji«.

P₁₄: »Stranke, vlagatelje, uporabnike storitev, strateške dobavitelje IT opreme in regulatorja«.

PRILOGA 3: Identifikacija glavnega notranjega deležnika (prepis intervjujev)

V₁: »Kdo je glavni notranji deležnik?»

P₁: »Nadzorni svet in zaposleni«.

P₂: »Brez zaposlenih ne moremo nič narediti. Zato skrbimo zato, da bi bili zaposleni kolikor je mogoče lojalni podjetju, hkrati pa, da ne bi bili predragi, da bi lahko družba funkcionirala z nekimi normalnimi stroški. Torej, ves čas iščemo nek optimum, ki je nujen za neko poslovanje oz. delovanje družbe kot celote«.

P₃: »Zaposleni«.

P₄: »Moji direktorji, če prav razumem, kaj naj bi bili glavni notranji deležniki. To so direktorji. Se pravi, poslovodstvo sem več ali manj jaz, ker imamo enočlansko upravo, potem pa imamo nekaj izvršnih direktorjev, vodij služb, v končni fazi na široko lahko rečem vsak zaposleni«.

P₅: »Zaposleni. Teh je 10.000«.

P₆: »Seveda so zaposleni«.

P₇: »Notranji deležnik so zaposleni in sindikati. Imamo dva močna sindikata in še svet delavcev«.

P₈: »Zaposleni«.

P₉: »Glavni deležnik je poslovodstvo, ker sprejema poslovne odločitve in nosi odgovornost. Tako je v teoriji, vendar pa v praksi temu ni nujno tako. Poslovodstvo kot takšno imamo glede na strukturo in velikost družbe imamo nadzor in vidnost, vendar včasih vidnost in nadzor izgubiš, kar pomeni, da so deležniki tudi srednji menedžment, saj se kakšna stvar zgodi tudi mimo poslovodstva. Ker ni mogoče videti vsega, vidimo pa posledice, in sicer v poslovnih izkazih, ki jih obravnavamo mesečno. Zelo hitro je videti padec storitve za 4%, a na to poslovodstvo ne more takoj in neposredno vplivati. Zelo pomembna deležnika sta tudi dva reprezentativna sindikata in svet delavcev. Oni ne soupravljajo, vendar moramo z njimi dogovoriti določene spremembe. S sindikati pa je treba dogovoriti kolektivno pogodbo družbe«.

P₁₀: »Sindikati in svet delavcev, se pravi zaposleni. Mi imamo dejansko visoko kvalificiran kader, včasih smo govorili o delavno in kapitalno intenzivni organizaciji in strukturi, mi pa imamo znanstveno intenzivno organizacijo. Zaposlenih s srednjo izobrazbo skoraj nimamo. Imamo pa zaposlene z visoko strokovno izobrazbo in maksimalno moramo biti pozorni na

ljudi, kar pomeni, da mora pretok informacij teži ne samo po vertikali gor in dol, ampak tudi po horizontali«.

P₁₁: »Pri notranjih deležnikih so najprej zaposleni oz. vodilni tim, to je približno 20 % ljudi, ki v bistvu odločajo v družbi in je zato kot notranji deležnik najpomembnejši. V ta del štejem tudi upravo, ki vodi družbo. Potem jasno nadzorni svet, ki nas nadzira in s katerim se večkrat letno pogovarjamo o vseh pomembnejših zadevah. Do zdaj smo imeli relativno dobre nadzornike, čeprav so bile v različnih nadzornih svetih različni pogledi in cilji. NS je zato drugi najpomembnejši notranji dejavnik z vidika kaj delati in kako v družbi. Predvidevam pa, da imajo nekateri člani nadzornega sveta verjetno neka navodila ali zunanja mnenja, čeprav naj bi bili nadzorniki neodvisni, kljub temu da nekateri prihajajo iz ministrstva. Velikokrat se je zgodilo, da so tudi nadzorniki glasovali proti mnenju ministrstva, glede na to, da smo jih prepričali, da nekatere stvari niso dobre. Primer je bila že omenjena zahteva, naj damo takoj milijardo evrov posojil v podjetja. Argumentirano smo povedali, da to ne bo rešilo ne podjetja in tudi ne gospodarske rasti in zato smo se skupaj odločili tako kot sem opisal. Tretji notranji deležnik je organizirana oblika sindikata, ki ga imamo. V družbi je v sindikatu več kot polovica zaposlenih, zato je to pomemben notranji dejavnik zlasti z vidika, da poskusimo preko sindikata držati odprte poti do vseh ljudi. Imamo sindikalne izlete in aktivnosti, »dan naše banke«, imamo športne igre, vsako leto imamo vsaj enkrat zbor delavcev. Tako prek sindikata poskušamo komunicirati vse obveznosti, pravice in možnosti v naši banki. Recimo država zniža plače državnim družbam, ukine regres, to je problem. Tu, žal, kot uprava ne moremo iti mimo zakonov. Tako da je sindikat tretji dejavnik, ki je notranje pomemben«.

P₁₂: »Zaposleni«.

P₁₃: »To so vsi zaposleni«.

P₁₄: »Zaposleni«.

V₂: Je glavni notranji deležnik poslovodstvo?

P₁: »Je verjetno, ja«.

P₂: »Poslovodstvo povezano z lastniki. Poslovodstvo je sicer eden od glavnih notranjih deležnikov, ni pa glavni notranji deležnik«.

P₃: »Po hierarhiji navzdol je poslovodstvo verjetno glavni notranji deležnik. Čeprav bistvene razlike ni. Za mene so vsi zaposleni glavni notranji deležniki (vse strokovne službe, vključno s sodelavcem v upravi in direktorji)«.

P₄: »Je«.

P₅: »Poslovodstvo daje tempo delovanju celotnega podjetja. Želi uresničiti strategijo podjetja, vizijo in poslanstvo. V tako velikem podjetju 5 članska uprava plus delavski direktor ne more veliko postoriti z vidika upravljanja poslovnih procesov, daje pa tempo in prek svojega delovanja po hierarhiji navzdol planira, organizira, vodi in nadzira vse te poslovne in finančne procese. Po mojem mnenju je torej poslovodstvo po hierarhiji oz. organizacijski strukturi podjetja najvišji notranji deležnik«.

P₆: »To gotovo, ker je vpeto v vse procese, vendar bi pa težko rekel, da so ostali zaposleni manj pomembni«.

P₇: »Je tudi. V upravi imamo razdeljena področja, vsak ima svoje področje. Da bi kot celota bili prva linija, pa težko rečem, ker smo razdeljeni na operativni del in podporne funkcije. Bi rekla, da smo, vendar ne kot eno. Še vedno je čutiti, da tisti, ki delajo posel, torej operativni del, je en segment vodij. Tisti, ki izvajajo podporne funkcije, pa so drugi segment vodij«.

P₈: »Če gledam iz stališča naše družbe, je uprava, ki je ne vidim v eni osebi, temveč so v našem primeru v poslovodstvo vključeni tudi direktorji področij, v odnosu z zaposlenimi, zato njih vidim kot glavnega deležnika«.

P₉: »Da. Kljub več deležnikom v naši družbi je poslovodstvo glavni notranji deležnik. Naloga poslovodstva je izvajanje tekoče strategije ter priprava prihodnje strategije oz. sprejemanje kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne politike podjetja«.

P₁₀: »Menim, da je glavni notranji deležnik celotna kadrovska struktura, katere del je tudi poslovodstvo«.

P₁₁: »V omenjenem kontekstu je uprava glavni notranji deležnik, vendar ima celotno poslovodstvo velik vpliv, to je 20 % vodilnih in ljudi, ki imajo ideje, ki vodijo družbo, ki so motor družbe«.

P₁₂: »Poslovodstvo nosi največjo odgovornost, da motivira vrhnji menedžment, ta nato motivira srednji menedžment in tako naprej. Res pa je, da ta odgovornost, ki raste po hierarhiji navzgor, prinaša tudi večje obveznosti in bistveno bolj fleksibilna delovna mesta. Kar pomeni možnost hitrejših menjav, če se cilji ne implementirajo in če se stvar ne odvija tako, kot si zastavimo. Bazo podjetja vedno sestavljata vrhnji in srednji menedžment, ti ostajajo v podjetju, zato je toliko bolj pomembno, da so ti zaposleni dobro motivirani, da znajo dobro voditi in da so lojalni podjetju. Ker noben direktor ne more zamenjati 200 ljudi, večinoma je potrebno delati na že obstoječih kadrih in jih izobraževati«.

P₁₃: »Gledano nivojsko hierarhično je. Odvisno od tega, kaj je kriterij za glavnega notranjega deležnika. Če je kriterij hierarhija oz. organizacijska struktura, je absolutno prvi v hierarhičnem nivoju uprava, drugi nivo so direktorji sektorjev oz. vodje samostojnih služb,

direktorji odvisnih družb, ker smo skupina in imamo direktorje ter ostali zaposleni. Seveda skladno s pooblastili in področji, ki jih pokrivajo. Naloga posloводства je postavljanje ciljev oz. predstavitev ciljev in strategije nadzornemu svetu, ki to potrdi ali zavrne«.

P₁₄: »Da«.

V₃: »Ima podjetje še kakšnega drugega pomembnega notranjega deležnika?»

P₁: »Sindikati imajo relativno pomembno vlogo, a je mogoče tako od zunaj zaslediti, da imajo v nekaterih drugih družbah tudi večjo. Zagotovo so deležnik, s katerim se je potrebno resno pogovarjati«.

P₃: »Pri nas so socialni partnerji tradicionalno zelo pomembni deležniki. Formalno imajo z zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju številna pooblastila in vsa spoštujemo oz. jih socialni partnerji uporabljajo tradicionalno ves čas. ... Imajo močan vpliv, imamo pa srečo, da ta vpliv ni tako eskaliral kot na primer v drugih podjetjih. To pripisujem predvsem dejstvu, da ima sindikat v našem podjetju že vrsto let istega predsednika, ki je zelo moder mož. Lahko bi rekel, da ima sindikat močan, a preudaren vpliv. Vpliv izkoriščajo za svoje interese, ne izkoriščajo pa ga v škodo družbe, kar se dogaja v drugih podjetjih«.

P₄: »Notranji deležnik so tudi sindikati. Nanj se veliko ne oziram, ima točno določeno področje delovanje, na katerem lahko deluje. Jasno, da poskuša iti iz svojih okvirjev. Stavka, ki se nam je pripravljala v energetiki, je bila popolnoma umetno vodena iz Šaleške doline. Skrbi za socialo, da ne prihaja do prevelikih ekscesov, drugače pa skrbi za socialni minimum zaposlenih«.

P₅: »Lahko govorimo o socialnih partnerjih v podjetju. Potem se zelo hitro dotaknemo sveta delavcev, sindikatov. Potem so še društva v smislu upokojencev in tako naprej«.

P₇: »Notranji deležnik so zaposleni in sindikati. Imamo dva močna sindikata in še svet delavcev«.

P₈: »Sindikat in svet delavcev. So pomembni deležniki, ker imajo tako formalno kot neformalno vlogo v podjetju. Njihovo delovanje je naravnano na zaščito interesov in pravic zaposlenih. Glede na njihove pristojnosti jih redno informiramo o poslovanju družbe oziroma pri določenih odločitvah tudi v soodločanje«.

P₉: »Zelo pomembna deležnika sta tudi dva reprezentativna sindikata in svet delavcev. Oni ne soupravljajo, vendar moramo z njimi dogovoriti določene spremembe. S sindikati pa je treba dogovoriti kolektivno pogodbo družbe. Zaposleni izvajajo storitve, sindikati opozarjajo delodajalca na nepravilnosti in tudi sodelujejo s poslovodstvom prek konference sindikatov in se borijo za pravice delavcev. Svet delavcev pa je organ, ki poslovodstvu daje sugestije za

spremembe. Tako v smislu organizacije dela kot izvajanja določenih procesov in seveda tudi podaja predloge za izboljšanje poslovanja na ravni izvajalskega menedžmenta«.

P₁₂: »Sindikati so predstavniki zaposleni. V naši družbi je blizu 90 % ljudi včlanjenih v sindikate in mnenje sindikatov je mnenje zaposlenih. So eni od nujnih sogovornikov, s katerimi imam pozitivne izkušnje. Sindikati imajo vpliv pri sprejemanju kadrovske socialnih vprašanj. Rekel bi, da imajo velik vpliv. Če smo v treh letih zmanjšali število zaposlenih iz 10.000 na 7.400 ljudi, tega ni mogoče narediti brez dogovorov. 2.600 ljudi je bilo treba ustrezno socialno rešiti, da ne bi prišlo do konfliktov, ki bi prerasli v nevarnost za poslovanje podjetja«.

P₁₃: »Imamo tudi sindikat in svet delavcev in seveda z njimi vsaka družba, ki to ima, podpisuje sporazume, vodi pogajanja in vse, kar sodi zraven. Imamo seveda tudi predstavnico zaposlenih tudi v upravi družbe«.

V₄: »Kdo sprejema poslovne odločitve?«

P₁: »Vsak na svojem nivoju. V skladu s pristojnostmi, odvisno za kakšne poslovne odločitve gre«.

P₂: »Uprava skupaj z lastniki. Načrt za poslovno leto pripravi uprava, ki ga predloži lastnikom v potrditev. Vsega skupaj poslovne odločitve sprejema 5 oseb (dvočlanska uprava in trije predstavniki lastnikov zasebnikov)«.

P₃: »Pri nas o vsem odloča uprava. To je že zgodovinsko ves čas tako bilo in do zdaj si nihče ni upal dajati pooblastil navzdol. Kar pomeni, da moram podpisovati tudi potne naloge za plačilo parkirnine za 2 evra, kar je smešno. Sedanja organiziranost podjetje je po mojem mnenju napačna, saj nimamo nivojev vodenja, zato jo nameravam spremeniti«.

P₄: »V osnovi sem zanje odgovoren jaz, sprejemam jih več ali manj skupaj s sodelavci. Lahko bi rekel, da kar sam z ožjim timom direktorjev. Recimo deset (10) ljudi«.

P₅: »Tisti, ki jih mora po svojih zadolžitvah in opisih delovnih nalog. Se pravi, odločitve se sprejemajo po nivojih. Tudi v tujih podjetjih je enako (primer je SAP)«.

P₆: »Uprava sprejema skoraj vse poslovne odločitve. Pri upravljanju premoženja na portfeljskem delu pa sprejema odločitve naložbeni odbor, kjer so vsi upravljavci premoženja in upravljavci tveganja, ki je posvetovalno telo uprave. Samo če neka odločitev ni soglasno sprejeta, o njej odloči uprava, ki sicer vedno lahko reče tudi »ne«. To, kar je glede upravljanja premoženja, to sprejema naložbeni odbor, medtem ko vse ostalo sprejme uprava, se pravi dve osebi«.

P₇: »Prej je bilo to vse na upravi, zdaj pa smo s sistemom pooblastil določene odločitve, ki niso tako pomembne, prenesli na vodje poslovnih enot oz. na vrhnji menedžment. Se pravi, poslovne odločitve sprejema okoli 20 ljudi. Načeloma pa gre vse prek uprave«.

P₈: »Odvisno od nivoja odločitve. Bolj kot so odločitve strateškega pomena za podjetje, na višjem management nivoju se sprejemajo. V našem podjetju spodbujamo, da sodelavci na različnih nivojih prevzemajo odgovornosti. V pomoč za odločanje smo v letu 2013 postavili novo strategijo družbe, ki jo v organizacijo komuniciramo s petimi strateškimi usmeritvami. Na ta način pomagamo, da se vse odločitve enostavno presojujejo, ali in če so skladne s strategijo družbe. Zagotovo je uprava tista, ki sprejema najpomembnejše poslovne odločitve. S tega vidika je njena vloga odločevalca in mora biti 10. Tudi odločitve sodelavcev sprejete za njihov nivo odgovornosti so prav tako pomembne za družbo, zato jih ne želim posebej rangirati. Verjamem, da odločitve sprejemajo z najboljšimi nameni za družbo«.

P₉: »Poslovodstvo – se pravi tri osebe«.

P₁₀: »Uprava. To smo štirje ljudje«.

P₁₁: »Poslovne odločitve v osnovi sprejemajo različni odbori, uprava, izvršni direktorji in direktorji oddelkov ter nadzorni svet nad zakonsko določenimi mejami. Vendar uprava sprejema večino poslovnih odločitev v okviru pristojnosti in meja, ki jih ima. Največjo težo ima uprava, vendar ko uprava preseže določen nivo, odloča odbor, zlasti pa nadzorni svet, ki ima še večjo težo. Tako je tudi po zakonodaji, npr. do določene stopnje kapitala lahko odloča uprava oz. različni odbori, nad tem so odločitve v pristojnosti nadzornega sveta. Imamo pa odločanje razdeljeno tudi navzdol. Imamo pravilnik o pooblastilih, v katerem se natančno določa odločanje za vse nivoje. Od direktorjev, izvršnih direktorjev, odborov in uprave. To so naši dejavniki odločanja in tako je tudi porazdeljena teža odločitev«.

P₁₂: »Sprejema jih poslovodstvo, in sicer po pomembnosti. Sprejemamo strateške oz. najbolj pomembne in operativne odločitve. Potem pa skladno s pravilniki se določena pooblastila za sprejemanje odločitev podeljuje vrhnjemu, srednjemu in nižjemu menedžmentu. Glavne poslovne odločitve sprejemajo štiri osebe. Nekatere odločitve niso lahke in jih menedžment prepusti oz. jih mora prepustiti operativnim zaposlenim«.

P₁₃: »Enako. Spremljanje poslovanja po sistemu poročanja navzgor, poslovne odločitve pa so vezane na sistem pooblastil. Skratka, veliko je notranjih kontrol in skladno s sistemom pooblastil so direktorji vsi hierarhiji dolžni to spoštovati in kar ni v okviru njihovih pooblastil, gre navzgor. Direktor sektorja ima pooblastilo do x evrov, kar imamo aplikativno podporo konkretno za neke pogodbe z dobavitelji (tudi proces je razdelan), če znesek presega omejitvev, gre v odobritev navzgor po hierarhiji z vsemi dokumenti in utemeljitvami, ki morajo biti zraven za posamezni primer. Drugače imamo v družbi statut, ki ga moramo spoštovati in vse, kar je vezano na potrditev na nadzornem svetu, gre na nadzorni svet. Ostalo pa na upravo

in navzdol. Uprava ima pooblastila skladno s statutom za posamezne posle, vse, kar potrebuje soglasje nadzornega sveta, pa gre na nadzorni svet. Tudi operativnih dnevnih odločitev je ogromno. Od prodajalca v trgovini naprej, ki točno ve, kaj mora narediti, kar ni njegovo pooblastilo, ve, kakšen je proces in kam sprocesa informacijo, ki ni v njegovi domeni in kje se obravnava. Tak je postopek za vse stvari. Delajo skladno s pooblastili«.

P₁₄: »Poslovne odločitev prvenstveno sprejema uprava, manj pa nižji nivoji, recimo v primeru, kadar je odločanje delegirano. Odločitve sprejema približno 15 ljudi (5 članov uprave in do 10 izvršnih direktorjev)«.

V₅: Do koga pri vodenju podjetja čutite osebno odgovornost?

P₁: »Do nadzornega sveta, do nadzornika sistema, do zaposlenih, do naših strank«.

P₂: »Osebno čutim odgovornost do lastnikov«.

P₃: »V prvi vrsti do lastnika, vseh njenih zaposlenih in do naših uporabnikov«.

P₄: »Do vseh zaposlenih in do lastnikov«.

P₅: »Na predlog mandatarja, to je predsednika uprave, me je za člana uprave potrdil nadzorni svet. Pogodbo z mano je podpisal predsednik nadzornega sveta. Čutim pa odgovornost, ker naša naloga je maksimirati vrednost podjetja, do vseh deležnikov tako zunanjih kot notranjih. Mislim, da bo uprava optimalno delala, ko bo vse deležnike optimalno vključila v poslovni proces. Čim nekdo zaostaja oz. ni optimalno vključen v poslovni proces ali v poslovni finančni ali v strateški proces ali marketinški vidik itn., ni mogoče doseči optimalnega razvoja podjetja. Uprava pa je tu, da skrbi za dolgoročnost in maksimalno odlično poslovanje podjetja«.

P₆: »Do družbe«.

P₇: »Veliko odgovornost čutim do družbe same in do vseh zaposlenih v smislu, da se ne bi ponovile zgrešene investicije iz preteklosti, da družba ne zaide v stanje prezadolženosti, kar bi onemogočilo njen nadaljnji razvoj in obstoj«.

P₈: »Odgovornost je več plastna. V bistvu je upravi zaupano podjetje na dolgi rok. Odgovornost uprave je, da skrbi za dolgoročen razvoj podjetja. V kolikor upravi to uspeva, potem izpolniš širše cilje, kot so cilji lastnikov in cilji zaposlenih. Takšno podjetje je družbeno odgovorno. Torej, osebno čutim odgovornost do podjetja in če podjetje uspešno posluje izpolnjujem odgovornost tudi do vseh ostalih deležnikov«.

P₉: »Osebno čutim odgovornost do svojih sodelavcev«.

P₁₀: »Primarno odgovornost čutim do lastnikov, kar pomeni, da moramo poslovati transparentno, jim redno poročati, odgovornost pa čutim tudi do strank, ki jih moramo redno obveščati o poslovanju, da čutijo, da so del tega sistema itn. Glede na to, da smo javna družba, moramo o poslovanju obveščati širšo strokovno in siceršnjo javnost. Odgovornost pa čutim tudi do zaposlenih, ki jih enako moramo informirati o tem, kako delamo, kam gremo in kakšni so naši cilji. Zdaj se srečujemo z zaposlenimi vsak kvartal«.

P₁₁: »Največjo odgovornost čutim do svojih sodelavcev in posredno do slovenske javnosti v smislu naših delničarjev oz. njihovih upravljavcev. Zavedam se tega, da vsak evro, ki ga bomo izgubili, bo moral plačati vsak prebivalec ali podjetje Slovenije. Tako kot je plačal približno 2.500 evrov za nedavno sanacijo nekaterih drugih družb v naši panogi. Odgovornost pa čutim tudi do gospodarstva, da delamo za interes gospodarstva, da ustvarjamo neko dodano vrednost za podjetja oziroma jim nudimo ustrezne finančne storitve. Ta je povezana zlasti z našimi zaposlenimi oz. sodelavci, da jim damo možnost, da to delajo, da se razvijajo, da osebno rastejo, saj je dejstvo, da sam ne morem veliko narediti. Vse je odvisno od sodelavcev, naših ljudi in ti so tisti, ki to družbo poganjajo in so najpomembnejši. Zato do zaposlenih čutim največjo odgovornost v smislu, da ne delamo napak, vedno pa sem razočaran, če se ljudje izneverijo, če delajo napake ali celo da kdo goljufa. Zelo pomembna je tudi odgovornost do samega sebe, da si pripravljen 12 do 13 ur na dan žrtvovati za družbo, čeprav se zavedam, da to vedno ne vodi do zelenega rezultata«.

P₁₂: »Odgovornost čutim do vse deležnikov; tako do notranjih kot tudi do zunanjih. Absolutno čutim odgovornost do lastnikov, do vseh vpletenih, se pravi do kupcev hkrati pa tudi do notranjih deležnikov, to so zaposleni. Če je več tisoč zaposlenih, je vsak mesec plača, ki jo je treba zagotoviti. Se pravi, je potrebno podjetje voditi tako, da je stabilnost zaposlitve varna, da se lahko ljudje osredotočajo na kakovost svojega dela ne pa na vprašanje, ali bodo še imeli službo ali ne, da je plačilo tako, da lahko svoje življenje normalno živijo in to je glavna odgovornost tudi direktorja. Glede na to, da vodim podjetje, ki je v lasti Republike Slovenije, je verjetno odgovornost do lastnika največja, ker je lastnik tisti, ki mi je zaupal vodenje in hoče, da se kapital, ki ga ima, povečuje. Kapital pa lahko povečujemo le, če so ostali deležniki zadovoljni. Ampak prvenstveno mora biti največja odgovornost do lastnika. Mislim, da sem tudi sam najbolj odgovoren do lastnika«.

P₁₄: »Do lastnika, do naših strank, do zaposlenih in do ostalih strank (lastnik in stranke družbe imajo enakovredno pozicijo)«.

V₆: »S kom se zunaj podjetja posvetujete o vprašanjih, ki zadevajo podjetje?

P₁: »Z nikomer. Nadzorni svet je del družbe in ni zunanji«.

P₂: »Na prvem mestu so zagotovo lastniki. Glede na pooblastila potem delujem naprej. Z lastniki sem najbolj povezan. Vendar noben lastnik ni bolj ali manj pomemben. Skrbimo, da so vsi lastniki enakovredno obravnavani«.

P₃: »Imam to srečo, da poznam veliko uglednih pravnikov, ekonomistov, inženirjev, katerih stališča in nasvete upoštevam«.

P₄: »Do vseh zaposlenih in do lastnikov«.

P₅: »Podjetje velikokrat vključuje tudi zunanje svetovalce, ki pri določenih odločitvah pomagajo, ker nobeno podjetje nima na razpolago vseh virov. V določenih primerih pa se uporabi tudi zunanje vire predvsem zaradi pridobivanja podatkov o tako imenovanem »benchmarku« oz. primerjalnih presojah podjetij, ki potem seveda botruje k še boljšim in optimalnejšim odločitvam. Tudi sam se osebno posvetujem recimo s kolegi menedžerji in z vsemi ostalimi, od katerih lahko pričakujem nek pozitivni moment (recimo revizorji, kupci, dobavitelji), vendar pazim, da primerno zaščitim interese podjetja, ker določene stvari so lahko poslovna skrivnost ali pa so strogo zaupne. Tako da to je treba spoštovati. Menim, da so odločitve lažje, ko imaš dovolj informacij«.

P₆: »Večinoma z SDH-jem, kar se tiče upravljanja naložb in z vlado, kar se tiče strateških naložb in pomembnejših poslov. Načeloma nas pustijo pri miru, ni tako, da bi nam vlada želela soliti pamet. Načeloma pa se skušamo pogovoriti v okviru hiše«.

P₇: »Ko imamo razne postopke, imamo sestanke na resornem ministrstvu in drugih ministrstvih in na nekaterih uradih. Osebno se posvetujem z dvema bližnjima prijateljema, ki sta že vrsto let menedžerja«.

P₈: »Načeloma se ne posvetujem. Sem v rednih stikih z drugimi podjetji, s kolegi, ki imajo podobne izkušnje v poslovnem svetu. Dober vir informacij in nasvetov so tudi poslovni partnerji, tako kupci kot dobavitelji. Kvaliteten vir upravi v smislu svetovanja je dober nadzorni svet, pod pogojem, da so nadzorniki kompetentni in neodvisni. To še posebej velja v kolikor prihajajo iz gospodarstva, iz drugih uspešnih podjetij, potem to za upravo pomeni najboljše in najcenejše svetovalce, ki pomagajo reševati izzive v podjetju«.

P₉: »Z različnimi strokovnjaki iz različnih področij iz Univerze v Ljubljani in Univerze v Mariboru ter seveda posvetujem se tudi z lastnikom oz. upravljavcem SDH. Komuniciramo tudi z ostalimi, recimo z Gospodarsko zbornico Slovenije«.

P₁₀: »Zunaj podjetja se posvetujem z lastniki, ki so kvalificirani za to debato, recimo z Evropsko banko za obnovo in razvoj, s katero imamo redno komunikacijo in s katero se poskušamo pogovarjati o stvareh, ki jih poznajo, ker pokrivajo več istovrstnih družb itn. Imajo dobro urejene primerjalne analize, zato si želimo pridobiti njihov pogled, kako nas

vidijo. Želimo namreč biti globalna družba. Pogovarjamo se tudi z dvema bonitetnima agencijama, s katerima preverjamo vsako odločitev, ki bi lahko vplivala na našo bonitetno oceno, na primer, kako nakup lastnih delnic vpliva na solventno mejo in kako bi lahko vplivalo na ceno itn. Naš največji posamični lastnik pa je SDH. Tudi z njimi se poskušamo pogovarjati, jih informirati in dobiti povratno informacijo, čeprav moramo paziti na enakopravno načelo vsake delnice. To je dejstvo, vendar oni imajo svoje analitske službe. Hkrati pa vključujemo v naše debate tudi strokovnjake. Zelo pomembna so mehka znanja, motivacijski sistemi, gradnja korporativne kulture, gradnja nam lastnih vrednot itn.«.

P₁₁: »Do zdaj sem imel zelo dobre sodelavce v podjetju, tudi člana uprave, ki je res izjemen človek in z njim sva večino teh posvetovanj opravljala notranje. Nato je tu še nadzorni svet, s katerim se posvetujem, ampak za tega verjetno tudi velja, da je v podjetju. Drugače pa je stvar taka, da imam krog osebnih ljudi, znancev oz. takih, ki jim zaupam in verjamem in vem, da če se o čem pogovarjamo, da ne gre naprej. Namreč vedno je potrebno svoje mnenje preveriti. Recimo o omenjenem kreditnem krču je govorilo skoraj 90 % ljudi in moraš biti dovolj pogumen, da rečeš, da kreditni krč ni problem. Ampak pogum mora biti utemeljen s podatki. Podatki so taki, to kaže tako in potem kako to utemeljiš. Ne moreš nekaj govoriti na pamet. Se pravi, se je potrebno pogovoriti še s kom, ki vidi širše, ki ve nekaj več in ki ima pogum videti drugače in tudi reči ne. O tem se posvetujem z nekaterimi zunanjimi ljudmi in to je ozek krog. Večinoma pa se posvetujem znotraj podjetja; člani nadzornega sveta, član uprave, izvršni direktorji in drugi direktorji, ki so izjemni ljudje in imajo ne samo znanje, ampak tudi osebno mnenje. In tudi sam zahtevam od njih, da imajo svoje mnenje o vsaki zadevi. Če je drugačno, toliko bolje. Vedno ko ima kdo drugačno mnenje, se zamislim, zakaj je moje mnenje takšno in če je pravo«.

P₁₂: »Z različnimi ljudmi denimo menedžerji, ki imajo podobne izkušnje ali pa so imeli v preteklosti izkušnje z vodenjem družb primerljivih naši, se pravi z ljudmi z izkušnjami, potem se posvetujem tudi s strokovnjaki, denimo profesorji ali pa raziskovalci. Z njimi se pogovarjam neformalno o sami družbi, o viziji, o problemih, kajti najboljši sogovorniki so tisti, ki so se s podobnimi problemi že ukvarjali in so jih rešili. Formalno pa se posvetujem s predstavniki lastnika (ministrstvo, SDH)«.

P₁₃: »Naša družba ima notranje strokovne službe, ki so odgovorne za različna poslovna področja. V kolikor potrebujemo kakršno koli dodatno mnenje ali razlago, zato najamemo veččaka in ta pripravi mnenje oz. odgovor na tisto, kar si želimo potrditi ali dodatno razjasniti. Ostalih posvetovanj izven hiše ni. V bistvu gre bolj za izmenjavo določenih informacij ali izkušenj s primerljivimi podjetji, ne konkurenčnimi. Ampak denimo s podjetji v državni lasti se kdaj posvetujemo, kako oni pristopijo h kakšni stvari ali kako razumejo neko zadevo. Ampak to je res izmenjava informacij ne pa posvetovanje. To je v službenem času in z jasnimi cilji, da si izmenjaš informacije. Ni to popoldne nekje na kavici. Vsaj pri meni osebno je to strogo ločeno«.

P₁₄: »S priznanimi svetovnimi svetovalnimi družbami in z regulatorjem. Z lastnikom imam strukturiran strateški dialog, lastnik pove, kaj pričakuje. Nadzorni svet pa vidim kot inkorporirani sestavni del družbe, ki jo vodim. Vršim svojo vlogo, ki je definirana v zakonu in drugih aktih«.

PRILOGA 4: Cilji lastnika oz. države RS s podjetji (prepis intervjujev)

V₁: Kakšni so cilji države RS v zvezi s podjetji?

P₁: »Dolgoročno so cilji v resnici precej usklajeni; to so stabilnost družbe in stabilno zagotavljanje varnosti naših strank«.

P₂: »Država kot regulator po mojem mnenju nima nobenega cilja. Ne znajo prisluhniti težavam, ki nastajajo«.

P₄: »Skrbeti mora zato, da podjetje posluje uspešno in pozitivno, da se razvija in napreduje«.

P₅: »Lastnik želi, da mu uprava oz. nadzorni svet zagotavljata dolgoročno stabilnost podjetja ob povečevanju vrednosti podjetja in konkurenčnosti na dolge steze«.

P₆: »Da se preoblikujemo v Demografski rezervni sklad in zagotavljanje dodatnih sredstev za pokojninsko blagajno. To je temeljni cilj vlade v zvezi z našim podjetjem, čeprav je treba vedeti, da je polovica dejavnosti v našem podjetju povezana z upravljanjem lastnega premoženja«.

P₇: »Za državo smo strateška naložba, kar pomeni, da smo zelo pomembni, vendar premalo ambiciozni. Morali bi izboljšati poslovanje, da bi to bilo bolj dobičkonosno. Se pravi, država daje smernice, da bi vsaka družba, ki je v pretežni lasti države, imela kot vodilo maksimiranje dobička. Kar osebno mislim, da ni v redu, ker menim, da bi moralo biti vodilo vsakega podjetja dolgoročni razvoj podjetja. Ne pa maksimiranje dobička, ki je kratkoročni cilj ne pa dolgoročni. To zame ni strateški cilj. Iz tega potem izvirajo zahteve. To se vidi tudi na naših skupščinah, kjer uprava predlaga tretjino dobička za razdelitev, ker smo v investicijskem ciklusu, država pa vedno preglasi za polovico. Kar je legitimna pravica«.

P₇: »Tu pa dejansko ne vem, kakšni so njeni cilji. Smo podjetje, ki ima možnost za razvoj in rast, zato pa potrebujemo prostor. Že veliko let se borimo za nov vhod, ker imamo samo en vhod. In notranji promet je izjemno zveržen, ker nam ne država in ne lokalne skupnosti ne dovolijo, da bi zgradili še dva vhoda, ki sta umeščena v prostor. Mi rabimo samo dovoljenje za to. In glede na to, da bi morala država spodbujati razvoj, ker bi to prineslo dodatna delovna mesta in številne druge učinke na celotno gospodarstvo, tukaj iz dneva v dan ne pridemo do rešitve«.

P₈: »V primeru državnega lastništva, pa si država kot lastnik pri upravljanju podjetij v večinski državni lasti, poleg ekonomskih ciljev postavi tudi širše družbene cilje, kar je velikokrat drugače kot pri privatnem kapitalu. Načeloma se upravljavci državnega premoženja poskušajo še v večji meri obnašati in delovati družbeno odgovorno, žal pa v praksi mnogokrat

ugotavljamo, da jim to mnogokrat ne uspeva najbolje. Razlog je v tem, da se družbeno odgovornost izkorišča za uveljavitev zasebnih interesov. To vodi v slabe poslovne prakse, ki se sčasoma v takšnih podjetjih uveljavijo in jih največkrat v podjetjih v zasebni lasti ni zaslediti ali pa jih je bistveno manj«.

P₉: Cilji lastnika so doseganje kazalnikov poslovanja in dividendni donos. Vsako leto ob poslovnem načrtu nakaže pričakovanja, skozi leto prek nadzornega sveta spremlja poslovanje in na koncu leta si ob zaključku poslovanja določi dividendo. Njegov cilj je samo dobiti dividendo. Cilj države kot regulatorja je regulirati trg naših storitev in obdržati samega sebe, kajti regulator prejme letno 485.000 evrov za upravljanje naših storitev in plačuje ga samo naša družba, ki je v 100 % državni lasti. Vseh ostalih 21 izvajalcev istih storitev na našem trgu pa regulatorju ne plačuje nič«.

P₁₀: »Lastniki pa želijo imeti dobre rezultate, se pravi 10 % donos na kapital ter imeti tako imenovani vzdržen poslovni rezultat brez nihanj in stabilnost družbe«.

P₁₁: »Če so glavni zunanji deležniki podjetja, lahko rečemo, da oni zasledujejo svoje cilje v gospodarskem okolju, kar pomeni, da v tržnem okolju maksimirajo dobiček ali nastop na nekih trgih. Če pa vzamete za glavnega zunanjega deležnika kot lastnika državo ali posredno posameznika, ki nimajo sosveta, ker ni bil oblikovan, pa država seveda sledi včasih tudi različne cilje. Ti cilji so lahko v osnovi dolgoročni trajnostni razvoj slovenskega gospodarstva in celotne Slovenije, so pa povezani bodisi s tem, kar sem vam že prej razložil v treh primerih ali pa določeni z drugimi interesi in mnenji. Če imate gospodarsko in politično krizo, kot je bilo to zadnjih 6 let, potem pride določeno prevladujoče mnenje oz. element v javnost in s tem vpliv. Mislim, da je odgovornost v vsaki družbi razdeljena na vsaj pet sklopov. Na vlado, ki je primarno odgovorna, ampak vlada ni edina odgovorna. Imamo tudi politiko, to je parlament, na tretji strani pa sodstvo, potem je tu gospodarstvo in potem imate medije, ki so peta veja oblasti. In mislim, da je odgovornost medijev zelo pomembna in dejstvo je, da ko ustvarite nek nov medijski element v družbi recimo »kreditno krizo« oz. »kreditni krč«, se to začne vleči po medijski sceni in potem je vpliv medijev na vlado zlasti pa na politiko zelo velik. In tu se pojavi vprašanje, kako gospodarstvo vpliva na vlado, kako mediji vplivajo na vlado. Ali je to enosmerna pot gospodarstvo na vlado ali pa na politiko in politika na medije in gospodarstvo ter mediji na javnost? Ali je pot obratna, da npr. mediji vplivata na politiko? Zato je odgovornost medijev zelo velika v tem smislu je tipičen primer omenjen ustvarjen kreditni krč. Ko so mediji to ustvarili in zraven še potencirano odgovornost vodstev družb iz naše (finančne) panoge, (zlasti bank), za vse kar se je zgodilo. Nimam nič proti odgovornosti, samo se mora natančneje pogledati, kaj so realni finančni posli v gospodarstvu, ki so normalni in kjer je pač določeno tveganje, da nekaj izgubiš, kaj so špekulativni posli, kjer so tveganja bistveno večja in nekdo špekulira, da bo nekaj kupil oz. prevzel, recimo Mercator in kaj je kriminal. To so tri različne zadeve, ki jih je potrebno jasno ločiti. Ker se to meša in se vse to v medijih enači, lahko pride del politike in gospodarstva z zahtevo, da je treba zaradi neobstoječega »kreditnega krča« v gospodarstvo vložiti milijardo evrov. Taka zahteva

velikokrat nima veliko zveze z realnostjo, ima pa s konkretno že opisano situacijo in interesi slabih podjetij. Včasih pa tudi gospodarstvo začne opozarjati, da ne morejo podjetja dobiti kreditov in nato zahtevati, da naj to naredimo mi kot 100 % državna banka. Mi pa tega ne smemo in ne moremo kar tako, ker v tem primeru konkuriramo družbam v naši panogi ali dajemo nedovoljeno državno pomoč, kot sem to že pojasnil. Tako so lahko cilji različnih deležnikov zelo različni. V tem kontekstu potem pride do relativno težke situacije, kako to rešiti, kako priti do prave rešitve, kaj narediti, da se zadovolji vse strani in takrat je navadno pritisk bistveno večji. Včasih hoče gospodarstvo imeti druge rešitve kot vlada. In potem se lahko pojavi še tako imenovano »prekletstvo politike«, da gleda zgolj kratkoročne volilne in osebne interese, ki večkrat vplivajo na to, da si nekateri predstavljajo, da je možno te interese uresničiti tudi prek državnih družb. Tako lahko politik ali tudi minister razume določeno državno družbo ne kot da je to last vseh Slovencev, ampak da je last njihove trenutne politične opcije, ki je na oblasti. In to je najtežje, ko si nekdo predstavlja, da lahko ukazuje vsem ne samo nadzornemu svetu državne družbe, ampak tudi upravi družbe neposredno, kjer se s tem poruši osnovna korporativna kultura delniških družb zlasti pa dobra korporativna praksa. Mi smo delniška družba in imamo vsaj tri vidike; smo delniška družba z vso korporativno logiko po ZGD, specializirana bančna institucija z bančno korporativno logiko naše dejavnosti po ZBan in potem smo še državna institucija, ki ima neko vsebino in nadzor povezano z evropsko in slovensko regulatorno specialnostjo (npr. državne pomoči). Če teh stvari ne ločimo in upoštevamo je to lahko velika nevarnost, da se kaj slabega zgodi. Ta stvar ni vezana samo na politiko, oz. del prekletstva politike, ampak je včasih vezano tudi na del gospodarstva. Namreč veliko posameznih družb, ki so na robu obstoja in zato, da bi preživele oz. ohranile pridobljeno premoženje, pridejo s pritiski, ki so vezani na to, da jim »damo« denar, najbolje nepovraten, katerega mi ne posedujemo. In potem te pritiske kanalizirajo neposredno ali prek politike. Dejansko pa po bančnih kriterijih, zlasti pa pravilih o državnih pomočeh, tem podjetjem ne smeš »dati« ali posojati denarja, ker so to bolniki, ki morajo propasti v tržnem gospodarstvu, poleg tega pa se tako posojilo oz. denar smatra za nedovoljeno državno pomoč. Njihov pritisk je lahko tako velik, da to poskusijo narediti tudi za ceno, da se uniči neka državna družba ali da se ustvarjajo pritiski za odstop in spremembo ciljev naše družbe. V tem razmerju je včasih zunanji deležnik lahko močnejši od javnega dolgoročnega interesa, bistveno močnejši od korporativnega interesa naše družbe in bistveno močnejši od tega, kar dejansko je dolgoročni interes Slovenije. In tudi to se dogaja. Za nas je to ena najtežjih situacij. V zadnjih desetih letih, odkar smo tu, smo te situacije relativno dobro reševali, vendar ne vedno v dolgoročno korist naše družbe in korist Slovenije, vendar mislimo, da smo bili v večini primerov relativno uspešni. Bo pa verjetno še težje, glede na situacije, ki se sedaj pojavljajo, zlasti pa se bodo v naslednjih letih, če pride do nove krize«.

P₁₂: »Republika Slovenija je naše podjetje uvrstila med strateške naložbe, to pomeni oz. bi strateškost morala pomeniti vlaganje v podjetje, da bo ohranjalo strateško pomembnost za lastnika«.

P₁₃: »Cilj delničarja je po ekonomski teoriji in tudi v praksi vedno večanje vrednosti za lastnika, večanje vrednosti za lastnika pa je doseganje strategije in ciljev, ki so zastavljeni v strateških planih. Cilji so različni, odvisno od tega, v kateri panogi podjetje deluje in pa katere poslovne kazalnike (tim. KPI-je) spremlja nadzorni svet za uresničevanje ciljev strategije«.

P₁₄: »Optimiziranje naložbe, kar pomeni maksimiranje vrednosti delnice«.

V₂: Ali glavni notranji deležnik ve, kakšne cilje ima glavni zunanji deležnik?

P₁: »Da. Če je glavni zunanji deležnik regulator, potem vemo. Če so glavni zunanji deležniki lastniki, pa imamo pričakovanja SDH-ja, ki jih objavljajo in jih sporočijo. Imamo tudi redne sestanke z ostalimi lastniki in vlagatelji, tako da vemo tudi njihova pričakovanja. Se pravi, poznamo pričakovanja glede vseh glavnih postavk poslovanja. Zagotovo pa ne poznamo vseh parcialnih pričakovanj«.

P₂: »Seveda ve. To je čim večji dobiček družbe kot celote«.

P₃: »Mislim, da ve. Imamo redne ankete zadovoljstva zaposlenih, meritve organizacijske klime, so sicer vedno pripombe na komuniciranje odločitev navzdol, ampak nova uprava se zelo trudi. S socialnimi partnerji imamo redne mesečne sestanke in tudi zaposleni v nadzornem svetu komunicirajo z zaposlenimi. Tisti, ki želijo vedeti, vedo. Z ministrstvi poleg uprave komunicirajo tudi strokovne službe do četrtega nivoja. Vso zakonodajo oz. številne predpise je potrebno upoštevati in ko se spreminjajo, sodelujejo pri spremembah. Pri nas so operativni sestanki na številnih ministrstvih, največ na resornem stalnica. Kot uprava imamo na ministrstvu redne koordinacije na štirinajst dni«.

P₄: »Ve. Komuniciramo na kolegijih, komuniciramo prek medijev, skratka vedo«.

P₅: »Seveda ve, saj se z letnim poročilom seznanijo tudi skupščina in skupščina tudi podeli razrešnico nadzornemu svetu in upravi. S tem potrdi, da je bila v preteklem letu zadovoljna z delovanjem nadzornega sveta. V tem primeru je glavni zunanji deležnik lastnik«.

P₆: »Da. Poskušamo biti vpeti v proces preoblikovanja družbe«.

P₇: »Vprašanje. Glede operativnega dela je vsem kristalno jasno, da mora biti delo čim prej opravljeno. Takrat ni vprašanj nadur, podaljšanja in p. Zato je za vse naše kupce pomembno, da imamo s sindikati sklenjen sporazum o tem, da se ne stavka. In to poslovni partnerji spoštujejo, ker vedo, da bo delo hitro opravljeno. In to je za njih zelo pomembno. In ko obiskujemo kupce, je ena od naših prednosti prav ta sporazum. Česar naši konkurenti nimajo. Tudi če so se vodstva družbe menjavala in je bilo okolje nestabilno, je operativni del vedno vedel, kaj mora narediti. Zaposleni čutijo zelo veliko pripadnost družbi in to se čuti, ko se gre na teren«.

P₈: »Odvisno od vodstva in njegove komunikacije z zaposlenimi. V kolikor podjetje na prvo mesto postavlja trg in kupca, potem bi načeloma tako morali delovati tudi vsi v podjetju. V praksi je to možno doseči, je pa v to potrebno vložiti veliko naporov, še posebej, v kolikor podjetje ni bilo vedno na tak način vodeno. Spreminjanje naravnosti podjetja od proizvodne miselnosti v tržno, je dolgotrajen proces«.

P₉: »Seveda ve«.

P₁₀: »Ve«.

P₁₁: »Če vzamemo, da so glavni notranji deležnik zaposleni oz. vodilni zaposleni, na drugi strani pa je glavni zunanji deležnik posamezni prebivalec Slovenije, potem ta stvar ne gre ravno skupaj. Če pa vzamemo vlado in ministrstva, ki te prebivalce predstavlja, moram povedati, da je tu vedenje ali poznavanje ciljev dobro. Včasih prihaja do razlik, ker so različni interesi zunanjih in recimo, da dobiš signal iz gospodarstva, da želijo nekaj imeti, iz ministrstva pa pridejo druge zahteve. Najboljši primer je, da želi gospodarstvo čim prej strukturna sredstva in spodbujevalno platformo, vlada oz. ministrstva pa tega ne izvedejo. Tu pride včasih do razlik in seveda zaposleni tega ne razumejo, zakaj se to dogaja, ker ni logično. Ampak tako to je. Poskušamo pa to čim manj komplicirati in čim boljje razložiti. Je pa res, da to lahko traja leta, kot sem že ponazoril na primeru spodbujevalne razvojne platforme, ki smo jo predstavili točno pred šestimi leti in se do danes ni izvedla«.

P₁₂: »Da«.

P₁₃: »Glavni notranji deležnik, če ga hierarhično gledava, uprava in družba, ima potrjen strateški plan in seveda da ve vse cilje«.

P₁₄: »Da«.

V₃: Na kakšen način glavni notranji deležnik izve, kakšne cilje ima s podjetjem glavni zunanji deležnik?

P₁: »Če so glavni zunanji deležnik lastniki, potem imamo redne sestanke z vlagatelji, naša družba sodeluje na vseh investitorskih konferencah. V primeru izražene želje posameznih lastnikov pa imamo četrletne ali polletne pogovore, na katerih pa ne razkrivamo nič več, kot razkrivamo vsem ostalim. Se pravi, imamo redno komunikacijo z vsemi lastniki«.

P₂: »Pogovorov o tem med zaposlenimi in lastniki ne, ker je vmes preveč nivojev«.

P₃: »Prek posloводства oz. prek uprave. Enkrat na mesec pa se pogovarjamo s sindikati, tako da so popolnoma na tekočem o vsem, kar se dogaja. Mi pa izvemo na sestankih oz. v pisni

korespondenci. Tudi na SDH-ju imamo četrtletne sestanke. Na ministrstvu pa imamo celo tedenske sestanke oz. vsaj na štirinajst dni. Prav imenujejo se »koordinacijski sestanki«, ki imajo od 10 do 20 točk. Ko so sklepi realizirani, jih izbrišemo, tako da imamo veliko zadev stalno v obravnavi. Te zadeve se nanašajo na predpise, na posamezne parcialne probleme, do projektov inp. Redno nas seznanjajo z vsemi načrtovanimi spremembami; upravo zanima predvsem na splošno in terminsko, na delovnem nivoju pa pri pripravi predpisov sodelujejo strokovne službe. Celotno naše strokovne službe napišejo naše strokovne službe. Pravilnike podpiše minister. Uredbe pa vlada. tako da smo na koncu bolj mi avtor, kot so oni. Oni sicer odločajo na koncu, samo fizične stvari pa naredijo naše strokovne službe«.

P₄: »Prek sej nadzornega sveta ter sestankov na ministrstvu in na SDH-ju«.

P₅: »Pri postavljanju strateškega načrta smo v našem primeru upoštevali tako načelo »od spodaj navzgor« kot načelo »od zgoraj navzdol« znotraj same skupine. V celotnem procesu smo sodelovali tudi z nadzornim svetom, ki ga smatramo kot organ, ki nam lahko na tem področju tudi pomaga. V statutu pa je določeno, da nadzorni svet daje soglasje k strateškemu načrtu. Se pravi, da smo želeli na najvišjem nivoju, najbolj optimalno, z vsemi znanji, ki jih tudi nadzorniki imajo, pripraviti dovolj optimistični strateški načrt, ki zagotavlja dolgoročno stabilnost tudi s cilji, ki so na visokem nivoju. Seveda morajo biti cilji realni, ker so le tako lahko dosegljivi in služijo kot motivacija«.

P₆: »Imamo tedenske kolegije, ampak zunaj tega imamo ves čas interakcije z ministrstvi. Velikokrat je tako, da gredo naši izvršni direktorji na sestanke na ministrstva ali pridejo oni k nam. Večinoma imamo zelo uradno komunikacijo z vlado oz. državnimi sekretarji. Eden od državnih sekretarjev pa sedi v odboru našega sklada«.

P₈: »S komunikacijo. Vodstvo je odgovorno zato, da vzpostavi način komunikacije s katero jasno sporoča namen in poslanstvo družbe«.

P₉: »Na način, da predstavimo poslovni načrt, ki ga pripravimo vsako leto in hkrati pet letni drseči srednjeročni načrt. Mi imamo tako imenovano srečujoče načrtovanje, menedžment postavi neke načrte in potem jih skušamo dokazovati ali so izvedljivi od spodaj navzgor, kar pomeni, da načrtujemo od vsakega zastopnika navzgor, tako da dejansko so ljudje pri postavljanju ciljev vključeni in sodelujejo. Se pravi, so vključeni v procesu načrtovanja, poleg tega pa imamo na našem portalu vse te stvari objavljene«.

P₁₁: »Prek strategije, ki jo pripravljamo skupaj in jo ima vsak zaposleni ter neposredne komunikacije z nadzornim svetom ter tudi ministrstvi, podjetji, družbami v naši panogi. Veliko pa tudi prek pojasnil, ki jih dajemo na upravi in prek naših notranjih in zunanjih sestankov vključno z zborom delavcev, na katerem poskušamo pojasniti, zakaj recimo ni neka zadeva rešena. To so glavni elementi oz. poti komuniciranja. Mislim, da večina ljudi lahko dobi informacijo, drugo pa je, če razumejo oz. hočejo razumeti. Če sem čisto konkreten, imajo

drugo stališče in tudi jaz ga včasih imam, da je šest let recimo predloga doba, da se nekaj ne realizira. Ampak to je dejstvo v Sloveniji, saj se o drugem tiru pogovarjamo že 20 let in ga še ni«.

P₁₂: »Predstavnik glavnega zunanjega deležnika je prisoten na nadzornih svetih, kjer je prisoten tudi glavni notranji deležnik. Ogromno informacij se izmenja že na samih nadzornih svetih. Glavni notranji deležniki imajo tudi posvetovanja z glavnim zunanjim deležnikom v okviru ESSO in eden od prenašalcev samih ciljev zunanjega deležnika je tudi poslovodstvo, ki svoje zaposlene seznanja s cilji glavnega zunanjega deležnika, tako da notranja javnost oz. notranji deležnik cilje dobro pozna in je o njih informiran«.

P₁₄: »Preko strukturiranega dialoga z lastnikom, prek skupščinskih in drugih načinov komunikacije, ki jih dopušča zakon«.

PRILOGA 5: Način prenosa ciljev lastnika oz. države RS v strategije podjetij (prepis intervjujev)

V₁: »Kakšna je vloga nadzornega sveta pri strategiji?»

P₁: »Po zakonu imajo zelo pomembno vlogo, ker v velikem naboru odločitev sodeluje nadzorni svet s soglasjem; pri sprejemanju strategije, politik, poslovnih načrtov inp. To je tudi razlog, zakaj so pogoji za člane nadzornega sveta zelo ostri«.

P₂: »Nadzorni svet nadzoruje odmike od strategije. In če načrti niso doseženi, je potrebno pojasniti«.

P₃: »Nadzorni svet daje soglasje na ključne akte družbe in strategija vsekakor to je«.

P₄: »Nadzirajo družbo, da posluje normalno skladno z letnimi in večletnimi načrti in skladno s strategijo, ki jo postavlja lastnik«.

P₅: »Nadzira poslovanje podjetja«.

P₆: »Pri skladu je pomembnejši odbor sklada, ki je ekvivalent nadzornemu svetu, ki se le seznanja s problematiko, pri lastnem premoženju pa ima vlogo nadzorni svet. Imamo zelo aktiven nadzorni svet, ki so zelo aktivni pri oblikovanju same strategije družbe«.

P₇: »Vloga je, da strategijo potrdi ali pa, da je ne potrdi in da daje smernice. Če se z določenimi stvarmi ne strinja, to pove, in to moramo upoštevati«.

P₁₀: »Vloga nadzornikov je, da potrjuje načrte in da spremlja poslovanje, se pravi, spremlja četrtletne rezultate in se intenzivno ukvarja s pregledi revizijskih poročil, upravljanjem s tveganji, ki je pri nas zdaj ključna«.

P₁₁: »Nadzorni svet dobi oktobra prvič na vpogled strategijo in nato letni plan, poda usmeritve in potem to uskladimo, decembra pa se sprejme končno različico strategije, ki jo nadzorni svet vsako leto ocenjuje in nas v skladu s tem nagrajuje. Nadzorni svet odloča tudi o vseh poslih iz svoje pristojnosti. Nadzorni svet ima vedno zadnjo besedo. Teoretično bi lahko v primeru omenjene odločitve Libije rekli, da moramo zadevo zavarovati in financirati, a takrat bi uprava odstopila. Da ne damo financiranja in zavarovanja, je bila v bistvu naša odločitev, s katero, če se ne strinjamo, moramo živeti ali odstopiti. Na srečo do zdaj takšnih situacij ni bilo veliko in smo jih uspeli večinoma izpeljati v korist dolgoročnega razvoja Slovenije ne pa trenutnih oz. parcialnih interesov. Ker vsi ti trenutni ali parcialni interesi – kot npr. omenjeno pokrivanje libijskih poslov – so interes nekaterih interesnih skupin, katerih interesi so kratkoročni in osebni ter niso dolgoročni in trajnostne narave za Slovenijo«.

P₁₂: »Potrjuje strategijo, ki jo pripravi poslovodstvo. Strategijo nato potrdijo še predstavniki glavnega delničarja, to je SDH. Strategija je dokument, ki je pri nas nastajal dve leti. Ne verjamem, da jo lahko narediš takoj, ko prideš v podjetje, ker tri četrt stvari ne veš. Vendar smo jo z izkustvenimi metodami pripravili, seveda vmes tudi določene stvari argumentirano spremenili, uskladili in potrdili na nadzornem svetu. Se je pa vmes tudi dopolnjevala, kakšno stvar smo korigirali zaradi spremenjenih okoliščin, na katere nimamo vpliva. Vloga nadzornikov je nadzorovanje poslovanja družbe in skladno z ZGD imajo daleč najpomembnejšo vlogo za lastnika. Za lastnika nadzornik spremlja, ali poslovodstvo dela v skladu s pričakovanji, skladno s cilji, ali je sposoben voditi podjetje dolgoročno in kratkoročno, zaznava probleme, ki nastajajo v podjetju. Ustrezno obvešča lastnika in ima možnost menjati upravo, jo dopolnjevati, jo predčasno odpoklicati. To so najpomembnejše zadeve«.

P₁₃: »Vloga nadzornikov je skladna z zakonom. Ni nič drugačna. Ko je gradivo pripravljeno, sledijo razprave. To je tudi njihova vloga, da povedo svoje mnenje in svoje videnje. To je normalno, da nadzorniki povedo, kaj je potrebno povečati, kaj zmanjšati, skratka, kaj je treba popraviti. So aktivni«.

P₁₄: »Aktivno sodeluje že v fazi priprave strategije in jo v zaključni fazi tudi potrjuje«.

V₂: Kdo pripravi strategijo?

P₁: »Poslovodstvo v sodelovanju z nadzornim svetom«.

P₂: »Strategijo pripravi uprava in jo potem predloži lastnikom. Če je ta potrjena, se izvaja, v nasprotnem primeru se korigira, kjer lastniki menijo, da ni v redu«.

P₃: »To naredi uprava s pomočjo strokovnih služb. Zasledujemo številne cilje, tudi merljive kazalnike«.

P₄: »Poslovodstvo, potrdi pa jo nadzorni svet«.

P₅: »Vedno je to prvi strateg oz. prvi človek podjetja. Uprava je pooblastila mene za pripravo strateškega načrta, razdelili smo si naloge, pripravili smo časovnico, imeli smo strateške delavnice, ki jih je vodil predsednik uprave. Smo pa delovali »od zgoraj navzdol« in »od spodaj navzgor«. Uprava je določila cilje, višino prihodkov, višino dobička in EBITDA ter višino naložb, kar smo prediskutirali s spodnjimi nivoji, da smo ugotovili, ali so cilji uresničljivi. Načrt mora biti skupen in ko je sprejet, morajo biti tudi cilji skomunicirani navzdol. Ker prvi človek in zadnji oz. 10.000 v podjetju, ki dela v Avstraliji, morata poznati cilje. Šli smo skozi vse faze. Načrtovanje je potekalo od aprila do novembra, potem je šlo skozi potrjevanje na upravi in na nadzornem svetu«.

P₆: »Cilje v večjem delu določi država, glede na to pripravimo strategijo. Kaj smemo delati, je že zakonsko opredeljeno. Klasične strategije v resnici nimamo, ker se ves čas zakon spreminja in smo ves čas v fazi preoblikovanja, strategijo upravljanja premoženja pa imamo, ki pa se tudi ves čas spreminja, ker se spreminjajo podlage, pripravimo jo v družbi, ki mora biti skladna z zakonom, s strategijo upravljanja s kapitalskimi naložbami države«.

P₇: »Strategijo pripravijo strokovne službe skupaj z upravo. Je kar dolgotrajni postopek, ki traja nekaj mesecev, ampak dejansko usmeritve da uprava in strokovne službe vse to pripravijo«.

P₈: »Uprava«.

P₉: »Naročnik strategije je poslovodstvo in je hkrati tudi v funkciji strateškega sveta, sam pa sem zadolžen za koordinatorja med strateškim razvojnim programom, ki ga imamo znotraj oddelka investicija nabave. Ključne cilje in strateške usmeritve poda poslovodstvo«.

P₁₀: »Uprava«.

P₁₁: »Uprava skupaj z zaposlenimi oz. cel štab ljudi, kar je okoli 40 ljudi, ki to pripravi. Vključenih pa jih je še več. Vsak zaposleni jo dobi in jo ima. Sprejema pa jo nadzorni svet«.

P₁₂: »Strategijo pripravi in oblikuje poslovodstvo«.

P₁₃: »Cilje in strategijo postavlja menedžment družbe. Ti cilji se nato znotraj družbe usklajujejo, se pravi na kakšen način in koliko. Predstavijo se nadzornemu svetu (govorimo o ciljnih pet letnega obdobja). Skratka, sprejemamo tako letni kot petletni plan. Letos že imamo cilje za drugo leto, v katerih so upoštevane primerjalne analize, zunanje okolje, napovedi, kaj se bo zgodilo na področju tehnologije, kaj želijo naši uporabniki in p. Skratka, to so resni poslovni procesi, ki so podkrepjeni z analizami. Imamo cilje iz strategije 2016–2020 in iz tega se pripravi napoved za konec leta, primerjalno s planom za 2016 in potem tudi strategija za obdobje 2017–2021. Začne se zgoraj, se to izvede navzdol, se sešteva, gleda, spremlja. Tam, kjer so odstopanja, se usklajuje. Usklajevanja so normalni del, večji si, več se je treba usklajevati. Ko prideš do cilja, pa greš na nadzorni svet, predlog oceni nadzorni svet in pove svoje mnenje. Mi imamo še malce drugače, v okviru nadzornega sveta imamo še komisijo za obravnavo strategije in plana, ki se ji strategijo predstavi podrobneje in zadnji predlog se potem predloži v sprejem nadzornemu svetu za družbo in za skupino«.

P₁₄: »Uprava v sodelovanju z nadzornim svetom«.

V₃: Katere cilje zasledujete pri pripravi strategije?

P₁: »Zasledujemo dolgoročno uspešno poslovanje družbe«.

P₂: »Cilj lastnikov, ki je čim večji dobiček in cilji zaposlenih so korektno in pošteno plačilo ter motivacija. Zasledovati je potrebno tudi zadovoljstvo strank. To je zelo pomembna zadeva«.

P₃: »Cilji so: povečanje prihodkov, varnost in pretočnost infrastrukture, donos kapital mora biti v skladu z zahtevami SDH-ja«.

P₄: »Cilji so rast podjetja, napredek, uspešnost poslovanja, doseganje zastavljenih ciljev«.

P₅: »Korporacijskih ciljev je deset. Vezani so na poslovne in finančne cilje; rast prihodkov, delež prodaje po določenih trgih, delež segmentiranja naših izdelkov, ker želimo iti v višje cenovne nivoje, odstotek višje cenovnih izdelkov v celotnih izdelkih želimo zvišati, odstotek prodaje na čezmorskih trgih želimo povečati, prosti denarni tok, ki ga želimo doseči na presečne datume, višina dolga v primerjavi z EBITDA«.

P₆: »Cilj je postati portfeljski vlagatelj«.

P₇: »Cilji so: povečevanje kapacitet, nove investicije, povečanje prihodkov in dobičkonosnost«.

P₈: »So finančni in nefinančni cilji. Finančni cilji so EBITDA, rast prihodkov in zniževanje stroškov. Nefinančni cilji pa so varnost zaposlenih in pomlajevanje ekipe oz. zniževanje starostne strukture«.

P₉: »Zasledujemo predvsem dolgoročno poslovanje. Ko pripravljamo dokument, se sprašujemo, kje smo, kam gremo in kje bomo čez pet let. Običajno delamo pet letno strategijo. Naše smernice so rast dobičkonosnosti in ne rast družbe, ker rast družbe pomeni nižanje stroškov in ne višanje prihodkov. Dobičkonosna rast pa pomeni tudi skupna rast družbe. Moja osebna želja je prek strategije povečati prihodke na pol milijarde evrov, povečati zaposlovanje, rast in dobičkonosnost skupine. Cilj je tudi širjenje na južne trge«.

P₁₀: »Imamo glavne cilje in podcilje, tako da so cilji konkretno numerični in vrednostni. Osnovni cilje je, da želimo biti najboljši po kakovosti storitev. Se pravi, da ni cilj biti največji oz. da je rast podrejena kakovosti. Cilj glede donosa na kapital je 11 % in temu sledimo. Temu so podrejeni vsi cilji, ki so bolj vrednostne narave. Cilji so: imeti donos na kapital višji od 11 %, imeti neko rast, ki bo skladna najmanj z rastjo trgov, vstop na nove trge, kot sta Afrika in Latinska Amerika, ker zaradi upravljanja s tveganji ne moremo več veliko rasti v Aziji. Ključen cilj je integracija štirih družb v dveh državah; dveh slovenskih in dveh hrvaških, kar pomeni zmanjševanje stroškov. In povečevanje tržnih deležev, kjer so ti nizki, denimo v Srbiji. Poleg tega vzpostaviti sistem internetne prodaje, CRM-ja itn.«.

P₁₁: »Cilje, ki so v našem poslanstvu in viziji, se pravi, trajnostni razvoj slovenskega gospodarstva in Slovenije ter trajnostni razvoj in samozadostnost družbe, predvsem pa to prilagajamo stanju na trgu. Delujemo anticiklično, ko je kriza, smo delovali bistveno več, zdaj se umikamo iz trga. Hkrati imamo še dva pomembna cilja, ki sta povezana s tem, da skušamo zagotoviti, da gospodarstvo vidi v nas neko dodano vrednost, ki mu pomaga v trenutnem obdobju reševanja finančnih problemov in pa seveda drugi cilj je, da se zaposleni počutijo vsaj toliko zadovoljni, da delujejo v korist družbe in da jih lahko ohranimo«.

P₁₂: »Zasledujemo doseganje finančnih, poslovnih in strateških kriterijev. To je glavno«.

P₁₃: »Vedno zasledujemo povečanje vrednosti družbe za lastnike. Cilji, ki so zapisani v strateškem poslovnem načrtu so merljivi in nemerljivi. Kam gre tehnologija in kje se vidi družba v tem delu. To so pa ekspertize, ki se na koncu odražajo v številkah. Skratka, biti najboljši, se približati uporabniku, ponujati nove storitve, se preusmeriti, diverzificirati se na večji spekter itd. Konkretno so to čisti prihodki, dividendni donos, EBITDA, ROE. To so splošni cilji«.

P₁₄: »Zasledujemo štiri sklope ciljev: finančne, tržne, procesne in cilje zaposlenih. Imamo zelo jasne cilje. Gre za nabor 30 ključnih kazalnikov«.

V₄: Kdo določi cilje?

P₁: »Cilje določa poslovodstvo«.

P₂: »Strategijo pripravi uprava in jo potem predloži lastnikom. Če je ta potrjen Cilje določijo lastniki«.

P₄: »Določa jih lastnik, mi pa jih uresničujemo«.

P₅: »Uprava jih določi, potrdi jih nadzorni svet«.

P₇: »Nadzorni svet je postavil neka merila in na podlagi teh je potem pripravljena strategija«.

P₈: »Cilje določa uprava«.

P₉: »Cilje določa tim, ki deluje v sklopu strateškega razvojnega programa. Če je usmeritev, da želimo biti leta 2022 prva logistična družba v Sloveniji ter prva logistična družba v centralni Evropi in bivši Jugoslaviji skupaj z Bolgarijo in Romunijo, potem cilj naredi tim, ki sodeluje v tem programu«.

P₁₀: »Vrednostne cilje predlaga uprava skupaj s timom, potrdi ali pa zavrne jih pa nadzorni svet«.

P₁₁: »Cilje v osnovi določa omenjena skupina ljudi v družbi, ki sestavlja strategijo, podrobneje pa uprava v okviru letnega plana, potrjuje pa jih nadzorni svet«.

P₁₂: »Cilje določi lastnik skupaj s poslovodstvom. Se pravi, neko primerjavo s konkurenco, kaj je možno in na tej podlagi se pripravi strategija, ki je zelo podrobna, ampak glavni kriterij je vedno donosnost na kapital, kar je pač za lastnika najbolj pomemben kriterij«.

P₁₃: »Cilje določa uprava z vrhnjim menedžmentom. Uprava postavi izhodišča, cilje potrdi nadzorni svet«.

P₁₄: »Cilje določa uprava. Ključne cilje pa določa tudi v sodelovanju z nadzornim svetom«.

V₅: »V kolikšni meri se v strategiji odražajo cilji lastnika?

P₁: »V vsakem primeru morajo biti strateški cilji v pretežni meri usklajeni s pričakovanji lastnikov. Naš glavni cilj je drugače donos na kapital (poleg širitve v regiji) in ne glede na to, kdo je lastnik, država ali skladi, imajo določena pričakovanja glede donosa na kapital in nobeno poslovodstvo ne more neodvisno od teh pričakovanj pripravljati strategije. Recimo da se ti cilji kažejo v 80 %. Če strategija družbe ne odseva pričakovanj lastnikov, lastniki zamenjajo poslovodstvo oz. gredo ven iz družbe«.

P₂: »Cilji treh najpomembnejših lastnikov in tudi SDH-ja se v strategiji kažejo 100 %, državi pa gre za to, da čim več koncesij in davkov iztržijo«.

P₃: »Absolutno – 100 %. Čakamo še pripombe SDH-ja. Nekaj pripomb na strategijo, ki jo ravno obravnavamo, bodo imeli. Po zakonodaji se minister ne sme vtikati v pristojnosti, ki so na strani SDH oz. upravljavca kapitalskih naložb. To je zelo urejeno, kaj je v pristojnosti ministrstva in kaj ni. SDH pa tudi ve, kaj je v pristojnosti ministrstva in kaj je njihova pristojnost. Ministrstva pa nismo seznanili z osnutkom strategije, ker nas niso nič vprašali. Morda je to še bolje, ker lahko da imajo še večje želje v zvezi z novimi investicijami in p. Opažam, da so razlike v ciljih med resornimi ministrstvom in SDH. Za SDH je pomemben donos na kapital in čim bolj vzdržno financiranje nadaljnjih investicij, ministrstvo pa si predvsem želi čim več novih investicij«.

P₄: V strategiji se cilji lastnika kažejo 100 %«.

P₅: »Naša lastniška struktura je zelo razpršena. Lastnik si sam prej določi cilje, nivo teh ciljev je pregledan prek primerjave s konkurenco. Te cilje pa potem prek nadzornega sveta in skupščine posreduje upravi oz. jih potrjuje. Lastnik imenuje nadzornike, ta ni odgovoren samo lastnikom, ampak tudi družbi. Tu lahko pride do konfliktov interesov, ampak načeloma naj ne bi prihajalo. In ker so lastniki na skupščini imenovali nadzorni svet s svojimi glasovi, predpostavljajo, da bodo tiste, ki so jih imenovali v nadzorni svet, tudi posredovali

informacije naprej oz. nadzirali poslovanje družbe. Če je nadzorni svet potrdil strategijo, se potem cilji lastnikov odražajo 100 %. Gre v bistvu za usklajevanje med lastniki in upravo družbe in dobro je, da so cilji med obema stranema usklajeni, saj gre za odločitve, ki imajo dolgoročen vpliv«.

P₆: »V 90 %. Najprej država opredeli cilje, ki jih potem posvojimo. Vsi delujemo v isto smer, ker nismo na trgu. Cilji so zagotavljanje donosnosti, upravljanje skladov, zagotavljanje sredstev za pokojninsko blagajno«.

P₇: »Cilji lastnika države se kažejo na dolgi rok, s tem, ko povečujemo kapacitete, povečujemo prihodke, denarni tok in dobičkonosnost in je vpliv na koncu na dividende. Vendar to, kar se dogaja, da nas država preglasuje in zahteva izplačilo polovice dobička, ni v sozvočju z investicijskim ciklusom«.

P₈: »Se kažejo. SDH komunicira svoja pričakovanja in v našem primeru imamo zelo zahteven nadzorni svet«.

P₉: »V pričakovanih kazalcev, ki se odražajo prek ROI, EBITDA marže, produktivnosti, dodane vrednosti na zaposlenega itn. nič drugega. Vse ostalo je na poslovodstvu, da pripravi. Trenutno je zahteva lastnika po ROI 4 %, leta 2022 pa bo 8 %. Če trenutno gledava poslovanje, to pomeni 24 milijonov evrov dobička. Če bodo ostale take zahteve, lahko zapustim položaj. Ker enostavno nimaš tako velikega posla, da bi to dosegel ali pa prevzameš veliko logistično podjetje in to se da narediti. Lahko pa do tega cilja prideš tudi tako, da takoj odpustiš 400 delavcev, vendar bi v tem primeru raje zapustil položaj, kot da bi moral to storiti, samo zato, da bi dosegel tak dobiček. Menim, da morajo biti državna podjetja dobičkonosna, vendar do neke meje«.

P₁₀: »Mi imamo vsako leto srečanja z obstoječimi in potencialnimi vlagatelji. Predstavimo jim poslovanje preteklega obdobja in načrte za prihodnost. Zatem dobimo povratne informacije. Tu ni samo SDH, ampak vsi, ki imajo več kot 1 %. Recimo, da se cilji lastnikov v strategiji kažejo v 70 %, ker nekateri lastniki želijo imeti cilje, ki niso skladni s poslanstvom te družbe. To so rast cena delnice na trgu čim hitreje in čim višje, da bi realizirali čim višje kapitalske dobičke«.

P₁₁: »Vsekakor se kažejo, ampak včasih so ti cilji nekoliko drugačni od naših. Smo pa vedno skušali te cilje uskladiti, da so šli v smeri konsenza in do sedaj nam je to uspelo«.

P₁₂: »Cilji lastnika se v strategiji kažejo v veliki meri; pričakovana donosnost je usklajena s pričakovanji lastnika. Se pravi v 100 %«.

P₁₃: »Nadzorni svet potrdi strategijo družbe. Nadzorni svet predstavlja vse delničarje«.

P₁₄: »V veliki meri – strategija v 95 % v veliki meri odraža pričakovanja lastnika«.

V₆: V kolikšni meri se v strategiji kažejo cilji posloводства?

P₁: »V celoti – 100 %. Razlika je v tem, da je posloводство bistveno bolj seznanjeno z objektivno situacijo in da zunanji deležniki ne morejo imeti tako podrobnega pogleda v poslovanje, da bi lahko svoje cilje oblikovali tako dobro kot uprava«.

P₂: »Posloводство izdelava strategijo in jo predloži lastnikom. Cilji posloводства so skladni s cilji lastnikov«.

P₃: »Strategija 100 % odraža tudi cilje posloводства, ki jih tudi določi v sodelovanju s strokovnimi službami. Že na začetku je bila želja, da so cilji posloводства in SDH usklajeni«.

P₄: »Vrhnji menedžment in drugi notranji deležniki izpolnjujejo te cilje. Lahko rečem, da se kažejo v 50 %. Če vrhnji menedžment ni usklajen z državo, ne more uresničevati ciljev. Če bi delal po svoje in ne bi poslušal države, ne bi nikamor prišel. Jaz imam okvirje, ki jih da država, potem pa se moram prilagoditi in jih vzeti za svoje«.

P₅: »Tudi 100 %. Tu se najprej postavi vizijo, ki je širša, znotraj te vizije pa so strateški cilji«.

P₇: »Cilji menedžmenta so vključeni v strategijo, tudi cilji ostalih deležnikov, vendar ne vsi. Cilj je bolj dolgoročni razvoj in povečevanje učinkovitosti. Zelo upoštevamo tudi vplive na okolje in vse te investicije, ki jih zdaj delamo, so usmerjene v zmanjševanje hrupa, prahu, osvetlitve inp.«.

P₈: »V 100 %«.

P₉: »Cilji posloводства se odražajo v največji meri, ker za cilje je odgovorno posloводство, potrdi jih samo lastnik. Celo podjetje potem strmi, da bo doseglo te cilje«.

P₁₀: »Ti cilji so ključni, ker uprava in notranji deležniki dokazujejo, ali je zadeva izvedljiva ali ne. Želimo se sicer približati željam lastnikov, vendar cilji uprave in zaposlenih imajo v strategiji večjo težo. Recimo 85 %«.

P₁₁: »V velikem delu strategije prevladujejo cilji posloводства. Velikih razhajanj med našimi cilji in cilji nadzornega sveta običajno ni, so pa včasih ekstremne situacije kot je npr. tista, ki sem jo že omenil v zvezi s kreditnim krčem. Ali pa, ko so slovenski gradbeniki želeli iti v Libijo in so hoteli imeti milijardo evrov financiranja in zavarovanja. Uprava in posloводство smo bili proti, ker smo ocenili, da so bila tveganja prevelika, kar se je izkazalo za pravilno«.

P₁₂: »Cilji posloводства so 100 % usklajeni z lastnikom«.

P₁₃: »V fazi planiranja uprava postavlja cilje, ki jih uskladi z vrhnjim menedžmentom, na koncu je uprava tista, ki sprejme odločitev in odnese gradivo na nadzorni svet v potrditev. Cilji so na koncu uravnoteženi in sledijo ključnim osnovnim ciljem, ki so osnovni vsem«.

V₇: Kako bi ocenili odnos z nadzorniki?

P₁: »Kot dober. Mislim, da obstaja zaupanje med upravo in nadzornim svetom, kar obema organoma omogoča, da dobro delujeta«.

P₂: »Zelo dobro sodelujemo. Imamo korektne odnose«.

P₃: »Odličen je, ker vsak opravlja svojo funkcijo in vsak se tudi zaveda, kaj je njegova naloga«.

P₄: »Poslovno profesionalen«.

P₅: »Zelo pozitiven, skušamo delovat znotraj zakonskih okvirov, drugače pa si poskušamo čim bolj pomagat in se dopolnjevati drug drugemu pri uresničevanju strateških ciljev«.

P₆: »Dober«.

P₇: »Odnos je strokoven«.

P₈: »Korekten in profesionalen«.

P₉: »Korekten«.

P₁₀: »Odnos je korekten, ker se trudimo, da podamo tudi informacije, ki jih nismo dolžni dati po statutu in poslovniku o delu nadzornega sveta. Poskušamo zmanjševati asimetrijo informacij«.

P₁₁: »Kot soliden«.

P₁₂: »Zelo korekten«.

P₁₄: »Pomembna je jasna razmejitev nalog in pristojnosti ter permanentno sodelovanje uprave z nadzornim svetom«.

V₈: Kdo dejansko izbira nadzornike?

P₁: »Mi imamo tri organe, ki so vpleteni v izbor nadzornikov; nominacijska komisija, ki predlaga kandidate nadzornemu svetu in je ad hoc oblikovana s strani nadzornega sveta in v

njo se lahko povabi tudi zunanje predstavnike, ki so lahko tudi predstavniki delničarjev. Pred petimi leti so bili predstavniki treh največjih delničarjev pozvani, da predlagajo imena, ki jih potem nadzorni svet predlaga skupščini. Pri tem je potrebno biti zelo previden, ker te osebe ne smejo komunicirati formalno z organi izven družbe. Če bi prišli s predlogom kakšnega kandidata, je to njihov predlog kot člana komisije ne predlog inštitucije, v kateri so zaposleni«.

P₂: »Lastniki izbirajo nadzornike, skupščina jih pa potrdi. Vsak lastnik ima svojega predstavnika. KAD in SDH skupaj imata svojega predstavnika, imamo še tri predstavnike ostalih lastnikov in dva predstavnika delavcev«.

P₃: »SDH. Zadnji nadzorni svet je bistveno bolj kompetenten kot so bili številni prejšnji in to ravno zato, ker je bilo po mojem mnenju bistveno manj političnih vmešavanj, kot jih je bilo v preteklosti. Jaz res vidim nek napredek. Tudi v preteklosti so bili v nekem obdobju zelo kompetentni nadzorniki. Kakovost nadzornikov je v naši družbi zelo nihala v zadnjih šestih letih in takrat, ko so bile okoliščine take, da so jih imenovali izrazito politično, so bili slabši, ko je pa imel tisti, ki jih je imenoval, več maneverskega prostora, so bili pa boljši. In mislim, da je ta zadnji res kakovosten, če sklepamo po njihovih referencah. Bolj kompetentnega nadzornega sveta si niti ne morem predstavljati. Prej so bili pa funkcionarji političnih strank SLS, SDS in Desus. V naslednjem nadzornem svetu so pa sedeli predstavniki interesnih lobijev. Pri izbiri trenutnih članov nadzornega sveta lobiji zagotovo niso bili zraven, nekaj vpliva s strani trenutne koalicije pa je bilo zagotovo, ki pa je bil manjšinski. Pod prejšnjo vlado pa so imeli pri izboru vpliv izrazito lobiji. Niso bili strankarski funkcionarji ali člani strank. Bili so izrazito interesni lobiji; gradbeni, nepremičninski in celo širše, skratka v vsakem primeru interesni, ki so imeli poslovne interese«.

P₄: »Pri nas je to težko povedati, ker so zadaj lobiji, ki to delajo, tako da vam tu ne morem pomagati. Dejansko jih izbirajo interesne skupine in lobiji. Pravno formalno je to SDH, ampak tam je pritiskov veliko. Na delu so stranke in razne interesne skupine. Redko kdo pride v nadzorni svet po strokovni plati. Jaz imam srečo, da imam dober nadzorni svet, ki je precej strokoven in zelo malo političen, kar pa ni praksa v Sloveniji«.

P₅: »Nadzorni svet ima nominacijsko komisijo, ki na podlagi razpisa predlaga skupščini predloge nadzornega sveta. Sicer pa so lahko dani pred skupščino tudi nasprotni predlogi«.

P₆: »Pri nas je to zakonsko opredeljeno. Je tako, da predstavnika upokojujencev, predlaga ZDUS. Sindikati predlagajo svojega kandidata po precej kompleksnem sistemu elektorjev, tiste, ki predlaga SDH, pa moram reči, da smo imeli na tak način, da smo imeli preslikavo članov nadzornega sveta oz. trije člani so bili isti, kot so bili v nadzornem svetu SDH. Enega od teh treh so že zamenjali, en član pa je profesionalc in je predlagan s strani SDH«.

P₇: »Pet predstavnikov v nadzornem svetu imenuje država oz. SDH na skupščini oz. tisti, ki je v državi na oblasti, torej politika in interesne skupine, enega mestna občina in trije predstavniki so iz vrst zaposlenih, ki jih izbere svet delavcev na volitvah«.

P₈: »SDH predlaga nadzornike, ki jih potrjuje skupščina družbe. Predstavnike zaposlenih predlagajo zaposleni«.

P₉: »Dejansko izbira nadzornike upravljavec oz. politika ali pa neformalna združenja in neformalni lobiji. Sestava našega 6 članskega nadzornega sveta je naslednja: 4 člani so s strani lastnika, 2 pa s strani zaposlenih. Osebnostno gledam na to, da si poklican od tega ali onega in te vprašajo, ali bi želel biti nadzornik. Nisem še slišal za primer, da bi nekdo opravil izpit za nadzornika in bi gledal razpise in bi bil prek razpisa izbran kot nadzornik. Zadnjih nekaj let skorajda ni razpisov, nadzorniki pa so, kar pomeni, da nadzornike izbirajo politika in neformalni lobiji. Gre za ljudi, ki obvladujejo logistiko v državi, ker država na tem področju nima strategije, kar je žalostno. Tu je mešanica tistih, ki so se izoblikovali kot lobiji ne glede na to, katera politika je in bo na oblasti. Mislim, da ti lobiji to vzdržujejo«.

P₁₀: »Formalno skupščina, dejansko pa tisti, ki so povezani z SDH-jem. To so različni lobiji, tudi politični. Tudi politika se vpleta«.

P₁₁: »Predlagajo jih ministrstva in vlada«.

P₁₂: »Dejansko jih izbere lastnik, ki je vlada RS oz. njihov predstavnik za upravljanje družbe, ki je SDH«.

P₁₃: »Lep primer je bil proces pri izbiri zadnjega člana nadzornega sveta. Nadzorni svet vsaj v tej sestavi moram reči, da dela res profesionalno ne glede na vse, kar se glede tega v državi govori. Profesionalno pa to pomeni, da je nadzorni svet sklical nominacijsko komisijo, v to je pozval tri največje delničarje. Se pravi, trije največji delničarji so bili pozvani, da so nato v nominacijsko komisijo imenovali svojega človeka. Ta komisija je med seboj izbrala predsednika nominacijske komisije. Vsi izmed treh delničarjev so tej posredovali svoj predlog za člana nadzornega sveta, nominacijska komisija je potem vse predloge kandidatov obravnavala in nato najboljši predlog predlagala delničarjem na skupščini. V tem kontekstu je nadzorni svet svojo vlogo opravil profesionalno. Seveda imajo potem delničarji možnost, da dajo na skupščini nasprotni predlog, kakor se je zgodilo v našem primeru, ampak to ni več vprašanje za nadzorni svet oz. za našo družbo, ampak je vprašanje za delničarje, na kakšen način izbirajo na skupščinah člane nadzornega sveta. Moja izkušnja je tu pozitivna. Tudi v prihodnje bo tako. Največji delničar je že pozval nadzorni svet, naj čim prej spelje postopke predloga novih članov nadzornega sveta, ker obstoječim članom imenovanim s strani kapitala, razen zadnjemu imenovanemu, mandat poteče prihodnje leto. Verjamem, da bo nadzorni svet imenoval nominacijsko komisijo in da bo z javnim pozivom poiskal najboljše kandidate in jih predlagal v glasovanje delničarjem na skupščini. V prejšnji sestavi nadzornega sveta je bila pa

zadeva narejena bolj po domače. Delničarji so se med seboj uskladili. Takrat je bila specifična situacija, ker država ni imela glasovalnih pravic, zato se je morala neformalno usklajevati z manjšinskimi delničarji, zato da bi skozi to skušala usklajevati svoje interese in izbira nadzornikov je bila potem posledica formalnih in neformalnih usklajevanj. Zdaj, ko ima država glasovalne pravice, je to povsem enostavno«.

P₁₄: »Ne vem. Sicer pa SDH kot predstavnik lastnika družbe. Postopkov znotraj SDH-ja ne poznam, seznanjen sem samo z javno objavljenimi postopki in procedurami. Uprava pri izbiri nadzornikov ne sodeluje. Imenuje pa jih skupščina družbe«.

V₉: »Kakšna je vaša vloga pri izbiri nadzornikov?»

P₁: »Nikakršna. Naše strokovne službe pomagajo komisiji in nadzornemu svetu pri pripravi poročil o primernosti in ustreznosti kandidatov, drugače pa uprava nima nobene vloge«.

P₂: »Nikakršna. Nikoli me ne vprašajo za mnenje«.

P₃: »Nikakršna«. Mislím, da je za družbo najslabša »zlizanost« med nadzornim svetom in upravo. Za družbo je to najslabše. Obenem pa je to zelo slabo za upravo in razumna uprava, kljub temu, da verjamem, da je to do neke mere upravičena želja uprave, da ima take nadzornike, ki jo upoštevajo. Ampak »zlizanost«, ki se je dogajala v naši družbi, pa je blazno škodljiva, ker je to vodilo do napačnih odločitev«.

P₄: »Je ni. Nadzornike določijo drugi«.

P₅: »Kakšne formalne vloge ni. Če te kdo vpraša za mnenje, če poznaš kandidata, potem komentiraš. Drugače je to bolj naloga nadzornega sveta in skupščine«.

P₆: »Je nimam«.

P₇: »Nikakršna«.

P₈: »Je ni«.

P₉: »Je ni«.

P₁₀: »Nikakršna«.

P₁₁: »Nimamo neposredne vloge, to je stvar države«.

P₁₂: »Nimam vloge. Tudi me ne sprašujejo, če mi je nekdo všeč, bi pa opozoril, če bi želeli imenovati nadzornika, ki nima namena nadzorovati podjetja, ampak ima povsem druge interese«.

P₁₃: »Nikakršna«.

P₁₄: »Nikakršna, razen kasnejšega sodelovanja z njimi, ko so že imenovani«.

V₁₀: »Kako bi na lestvici od 1–10 ocenili strokovnost nadzornikov?«

P₁: »Od 8–9. Naš nadzorni svet je zelo kakovosten. Veliko izhaja že iz pogojev, ki jih za članstvo v nadzornem svetu predpisuje zakon. Pet let vodstvenih izkušenj v družbah primerljive velikosti in dejavnosti je precej strog pogoj«.

P₂: »V našem nadzornem svetu sedijo ljudje, ki natančno vedo, za kaj gre. S strani države pa predstavnik ne ve čisto vsega, zna pa konkretno vprašati in to mi je zelo všeč; 8–10«.

P₃: »Vse stroke morajo biti zastopane; ekonomska, pravna in inženirska. Strokovni so od 8–10«.

P₄: »So zelo strokovni; ocena 9.«

P₅: »10«.

P₆: »Bi rekel, da 8 ali 9. Imamo kar visoko strokoven nadzorni svet v povprečju. Je pa spet dejavnik specifičnost«.

P₇: »Recimo 6«.

P₈: »Recimo z oceno 8. Gledam celotno ekipo kot takšno. Nekatere nadzornike bi ocenil z 10, nekatere s 6 ali 7. Največ pomanjkljivosti je tam, kjer nadzorniki ne prihajajo neposredno iz gospodarstva in jim manjkajo izkušnje z upravljanjem družb. Strokovnost nadzornikov je bila ključna zato, da sem prišel v družbo, saj sem verjel, da takratna ekipa nadzornikov, želi spremembe v družbi«.

P₉: »Tri bi ocenil z 10, dva z oceno 4 in enega z 8«.

P₁₀: »Z oceno 6«.

P₁₁: »Mi smo imeli več nadzornih svetov. Težko ocenjujem vse hkrati, ker Vlada RS oz. ministrstva imenujejo specialiste pa tudi druge ljudi, ki niso poznavalci naše panoge ali

strokovnjaki, tako da so razlike v tem delu strokovnosti prisotne. Vendar večinoma so strokovni«.

P₁₂: »Z oceno 10. Je pa res, da so ti nadzorniki tukaj šele eno leto in določena strokovnost, kar se tiče naše osnovne dejavnosti, ne morem reči, da je že desetka. Je pa desetka z vidika njihove strokovnosti«.

P₁₃: »10«.

V₁₁: »Kako bi na lestvici od 1–10 ocenili neodvisnost nadzornikov?«

P₁: »Z oceno 9. To pomeni, da je teoretično možno, da so še bolj neodvisni, vendar imamo zdaj najbolj neodvisen nadzorni svet, kar sem jih videl v tej družbi«.

P₂: »Za našo družbo lahko rečem, da vsi delajo v interesu družbe in da nihče ne dela za svoje Interese ali za interese tretjih oseb; 10«.

P₃: »Od 9–10. Kot celota nikakor niso pristranski, kot posamezniki pa imajo morda preference v določeno smer«.

P₄: »So precej neodvisni, prihajajo iz različnih področij (pravniki, ekonomisti, tehniki, notranji predstavniki), poslušajo tudi SDH; 7–8«.

P₅: »To je nevhvaležno vprašanje, ker to razumem kot da se pri koliziji interesov izločijo. Mislim da kar z oceno 10«.

P₆: »So gotovo malo bolj odvisni od svojih predlagateljev, bi rekel 6«.

P₈: »Z oceno 10«.

P₉: »Trenutni nadzorni svet je zelo neodvisen. Moj osebni občutek je, da ne bi želeli za vsako ceno sedeti v nadzornem svetu. Ocena 8, ker je vsak nadzornik vsaj malo odvisen«.

P₁₀: »Z oceno 5«.

P₁₁: »Neodvisnost je velika, v primerjavi s tem, kar bi mogoče pričakovali za državno inštitucijo. Lahko bi rekel, da so neodvisni, z redkimi izjemami. Bili so sicer redki posamezniki, ki so imeli drugačen pogled, vendar večina nadzornikov je bila kar se tega tiče neodvisna«.

P₁₂: »Z oceno 10, ker so bile vedno vse odločitve skladne s tem, kar so sami mislili. Se pravi, da niso pod nekim vplivom spremenili mnenja in takšnih izkušenj je bilo kar nekaj«.

P₁₃: »Pri nas zelo pazimo, da so z vidika uresničevanja zasebnih interesov nadzorniki neodvisni. Primer, če ima žena predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu družbo, ki prodaja svečke, naša družbe teh svečk ne sme kupiti od te družbe. Tu imamo zelo jasno ločnico in visoke standarde. Glede tega imamo zelo visoke standarde in nadzorniki morajo skladno z našim kodeksom podpisati izjavo o neodvisnosti. In če je to merilo za neodvisnosti, je ocena 10«.

V₁₂: »V čigavem interesu delujejo nadzorniki?

P₁: »V interesu družbe«.

P₂: »V interesu lastnikov«.

P₃: »Trenutno dejansko delujejo v interesu družbe in lastnika«.

P₄: »Naj bi v interesu lastnika, v našem primeru v interesu države oz. SDH-ja, ki je predstavnik države. Naši nadzorniki delujejo tako, to si upam trditi, vendar vsi nadzorniki niso taki. Kot se rekel, imam srečo z nadzorniki. Ti se tudi posvetujejo, imamo skupne sestanke inp.«.

P₅: »V interesu družbe. Če želi nadzornik delati zakonito, bo delal na ta način«.

P₆: »Ves čas poudarjajo, da delajo v interesu družbe«.

P₇: »Ta nadzorni svet po strokovnosti je najboljši, ki ga je naša družba kdaj koli imela. Nekako so res dali poudarek poslovanju in procesom. Tak občutek imam. Vedno je fokus, kako in kaj narediti ter najbolj učinkovito. In česa smo sposobni. Tako da tu vidim visoko raven strokovnosti. Zasedujejo pa različne interese; eden deluje v svojem interesu, drugi v interesu tistega, ki ga je imenoval, spet tretji delujejo v interesu lastnika. Niso enotni, daleč od tega. Vendar do določene mere pa vsi delujejo v dobro družbe«.

P₈: »V interesu lastnikov in družbe«.

P₉: »V interesu lastnika. Ta strokovni svet, ki ga imamo sedaj, je izjemno strokoven in tudi kolikor sem že v teh vodah, je zelo, zelo vsaj na videz apolitičen, kar pomeni, da deluje izjemno strokovno. Če pa gledamo, kaj je bilo pred tem nadzornim svetom, torej pred dvema letoma, je bil definitivno bolj političen in je bil tudi manj zahteven, kot je ta nadzorni svet. Čutiš pa to skozi vprašanja in razgovor, ko sodeluješ pri poročanju na nadzornem svetu. Če nekdo na drugi strani sprašuje zgolj iz strokovnega vidika poslovanja, potem veš, da je to strokovni dialog in je v interesu tako posloводства kot nadzornemu svetu za dolgoročno uspešnost podjetja. Če pa imate na drugi strani nadzorni svet, ki je delno političen, imaš

drugačna mehka vprašanja. Vodenje in rezultati pa ga dejansko ne zanimajo. To je bistvena razlika med nadzornimi sveti«.

P₁₀: »Morali bi delovati 100 % v interesu kapitala. Imamo enega predstavnika EBRD-ja, ki zagotavlja, da ni predstavnik EBRD-ja, ampak predstavnik kapitala. Mislim, da večinoma delujejo v interesu družbe. Včasih delujejo tudi v lastnem interesu, ker je to funkcija, ki je plačana in v Sloveniji je še vedno sistem prišepetovalcev s strani lobijev. Predvsem naša slovenska scena je dovzetna za tovrstno folkloro«.

P₁₁: »Bi morali in tudi večinoma delujejo v neodvisnem interesu družbe, čeprav so velikokrat direktno imenovani s strani Vlade RS na predlog ministrstev in zaradi tega kot že omenjeno prihaja tudi do določenih razlik v stališčih in interesih. Ampak do zdaj so bili nadzorni sveti korektni in strokovni. Tudi zato smo uspeli te zadeve, o katerih sem govoril, narediti na tak način, da ni prišlo do odstopa uprave, ker smo uspeli prepričati nadzorni svet ali pa je nadzorni svet uspel prepričati druge, tudi lastnike, da to, kar delamo, je racionalno in pametno za razvoj Slovenije in slovenskega gospodarstva«.

P₁₂: »Kar se tiče naše družbe izključno v interesu lastnika in v interesu zaposlenih. Vsi delujejo v interesu družbe, pri čemer deluje določeno število nadzornikov še v interesu lastnika, določeno število nadzornikov pa še v interesu zaposlenih«.

P₁₃: »Vseh delničarjev«.

P₁₄: »V interesu družbe«.

V₁₃: »Ali nadzorniki delujejo na poseben način, ker nadzorujejo podjetje v državni lasti?»

P₁: »Če bi zdaj rekel, bi rekel ne. V preteklosti pa smo imeli različne primere«.

P₂: »Ne«.

P₃: »Mislim, da se vsi zavedajo specifike. Delujejo zelo preudarno in vedno razmišljajo širše, da imajo določene odločitve tudi širšo politično dimenzijo oz. predvsem se zavedajo, da je naša družba precej izpostavljena in mislim, da največ, kar so naredili, to delajo zelo jasno in na glas, da mora družba na drug način komunicirati z mediji in da se ne sme v medijih več pojavljati v taki obliki, kot se je v preteklosti, ko so se sami nadzorniki izpostavljali v medijih. Ker ni v interesu družbe, da celotna slovenska javnost pozna določene detajle«.

P₄: »Naši delujejo normalno. Lahko pa bi rekel, da so nadzorniki delovali na poseben način, čeprav se zaradi sodnih procesov zavedanje med nadzorniki o njihovi vlogi spreminja. Vseeno jim ne more biti, ker odgovarjajo z osebnim premoženjem. Opažam, da smo trenutno na

prelomnici, saj prihaja v zavest, da tudi nadzorniki odgovarjajo in da ne morejo delati po svoje«.

P₅: »Ne«.

P₆: »Mi moramo biti nasploh bolj pazljivi pri vseh odločitvah tudi zato, ker smo pod toliko večjim nadzorom javnosti in Računskim sodiščem«.

P₇: »Verjetno da ja, ker je vedno prisoten vpliv politike, ki vpliva na imenovanje vodilnih kadrov. Dejstvo je, da so na delu lobiji, vsaj pod prejšnjo vlado je bilo tako, ko sta pri imenovanju sodelovali državna in lokalna oblast«.

P₈: »V našem primeru ne«.

P₉: »To pa ne morem vedeti, ker ne vem, kako delujejo nadzorniki v zasebnih družbah«.

P₁₀: »Mislim, da delujejo. Ne vsi, se pa najdejo taki, ki delujejo na poseben način. To zgleda tako, da se pred sejo nadzornega sveta usklajujejo in iščejo mnenja pri posameznem lastniku«.

P₁₁: »So bili tudi taki primeri, vendar večina nadzornikov je – kmalu potem, ko je spoznala vsebino in delovanje naše družbe – delovala na povsem normalen način«.

P₁₂: »Ne bi rekel. Moje mnenje za naš nadzorni svet je, da je zelo nepolitičen in zelo strokoven. Se pravi, vsak od teh nadzornikov je vodil podjetje, direktorat ali je bil že nadzornik. Zelo dobro pozna ali finance ali logistiko ali je odličen pravnik. Noben ni nek politični kader. Mislim, da je bila zelo dobra poteza SDH-ja, da je dal odlične strokovnjake v nadzorni svet in to se opazi tudi pri komunikaciji in pri vodenju podjetja in seveda pri nadzoru«.

P₁₃: »Ne, mislim, da naši nadzorniki svoje delo opravljajo strogo profesionalno, je pa res, da za podjetje v državni lasti veljajo neki posebni zakoni oz. so neke specifike delovanja; od omejevanja plač recimo poslovodstvu, kjer morajo nadzorniki skrbeti, da je to skladno z zakonom in da z mano ne podpisujejo pogodb, ki niso v skladu s tim. Lahovnikovim zakonom, do objave informacij javnega značaja ali potreb po odobritvi dolgoročnega financiranja družbe s strani finančnega ministrstva. Se pravi, imamo nekaj specifik, ki jih pri drugih družbah, ki niso v večinski državni lasti, ni«.

P₁₄: »Ne«.

PRILOGA 6: Skladnost ciljev posloводства kot agenta s cilji lastnika (prepis intervjujev)

V₁: Kakšne cilje ima v zvezi s podjetjem glavni notranji deležnik?

P₁: »Dolgoročno uspešno poslovanje družbe«.

P₂: »Cilje je, da družba dolgoročno obstane, da je uspešna in da dobijo čim višjo plačo. Ta pa je stvar dogovora; strani se morata dogovoriti, kakšno ceno je nekdo pripravljen plačati in za kakšno plačo je nekdo pripravljen delati«.

P₄: »Edina skrb je, da podjetje posluje dobro, da se razvija, da raste in da ustvarja za lastnika dobiček«.

P₅: »Doseči cilje v strateškem planu, zagotavljati dolgoročno stabilnost podjetja, zagotavljati konkurenčno stabilnost oz. konkurenčnost na vseh področjih v primerjavi s konkurenco in zagotavljati, da podjetje posluje nemoteno in dosega definirane cilje na mesečnem, četrletnem, polletnem, letnem nivoju ter po poslovnih funkcijah in podjetju kot celoti«.

P₆: »Cilji so enaki kot od države. Se pravi, da moramo zagotavljati sredstva za pokojninsko blagajno in upravljati sklada«.

P₇: »Mislim, da je en cilj vsem enak, to je dolgoročno poslovanje in stabilnost oz. varnost zaposlitve. Uprava ima tudi druge cilje; da se poslovni procesi izboljšajo, da se povečata učinkovitost in produktivnost, na kar so vezane nagrade. Sindikati pa si želijo stabilnih zaposlitev in redno plačo«.

P₈: »V vsakem primeru mora biti cilj uspešno poslovanje družbe na dolgi rok, se pravi neka varnost za vsakega zaposlenega, ki izvira iz tega, da je podjetje uspešno«.

P₉: »Cilj je dolgoročna učinkovitost, uspešnost poslovanja in dobičkonosnost«.

P₁₀: »Stranke si želijo imeti najboljšo storitev, se pravi vrhunsko asistenco in škodni center ter poenostavljeno življenje, ko pride do škode, kar pomeni brez drobnega tiska. Mi pa si želimo biti svetovalci našim strankam, se pravi, da nimamo klasičnega kupoprodajnega odnosa. Lastniki pa želijo imeti dobre rezultate, se pravi 10 % donos na kapital in imeti tako imenovani vzdrženi poslovni rezultat brez nihanj ter stabilnost družbe«.

P₁₁: »Cilji družbe so, kot rečeno, določeni s poslanstvom v strategiji in letnem planu. Sicer pa je osnovni cilj odgovorna, uspešna in trajnostna ter samozadostna oblika delovanja družbe z dodano vrednostjo za slovensko gospodarstvo«.

P₁₂: »Cilj zaposlenih je imeti uspešno podjetje z varnimi zaposlitvami, možnostmi napredovanja, lastnega dokazovanja in da se bodo v tem podjetju počutili dobro«.

P₁₃: »Na splošni bi lahko rekli, da je cilj eden, to je večanje vrednosti za lastnike, se pravi uresničevanje načrta in strategije. Vsi nivoji navzdol pa imajo svoje cilje, ki se seštevajo navzgor v skupne, ki so nam dani. Spremljamo KPI-je, spremljamo mesečne realizacije posamično in tudi glede na prejšnje leto itn. Res pa je, da moramo vsi zaposleni vedeti, kaj je strategija naše družbe, v katero smer gremo, kaj so naše vrednote. To je splošno znano, zaposlene osveščamo o tem, skratka način komuniciranja je usmerjen in tudi direktorji nekako to svojo informacijo prenašajo navzdol že v fazi planiranja in v fazi poročanja«.

P₁₄: »Uresničiti strategijo, ki je bila definirana skupaj z nadzornim svetom«.

V₂: Ali se cilji glavnega notranjega deležnika uresničijo, če se uresničijo cilji glavnega zunanjega deležnika?

P₁: »Načeloma da, ker so vsaj kar se tiče pričakovanj, ki jih imajo lastniki ali regulator, v resnici precej poravnani z našo strategijo. Tako da odgovor je da«.

P₂: »Do neke mere verjetno da. Da bi pa imeli nek vpliv pa ne«.

P₃: »Velikokrat da, vendar ne vedno. To se zgodi, če vlada potrdi nov cenik za naše storitve. To je zagotovo v interesu vseh zaposlenih. Tudi ko vlada predlaga prek resornega ministrstva in državni zbor sprejme zakon o poroštvu za financiranje določenega projekta, je to v interesu zaposlenih. S predpisi pa dobimo številne nove naloge, ki pa seveda niso v interesu zaposlenih«.

P₄: »Cilji notranjega deležnika morajo biti usklajeni s cilji zunanjega deležnika. Se pravi, odgovor je da«.

P₅: »Mišljeno je, da gre za hierarhijo ciljev. Če so cilji po hierarhiji določeni, ker so tako tudi sestavljeni, so potem uresničeni«.

P₆: »Načeloma poskušamo to vedno uskladiti. Recimo, če bi od nas vlada pričakovala neko naložbeno odločitev, ki je naše strokovne službe ne bi odobrile, mi v to ne bi šli oz. bi šli na način, da bi strokovno in ekonomsko utemeljeno, kar se tiče upravljanja lastnega premoženja. V delu, ko upravljamo sklad za državo, pa nam država dejansko pove, kaj želi, ker v tem primeru smo upravljavci. Je razlika med našimi pričakovanji, vendar načeloma je tako, da mi izvajamo«.

P₈: »Ne vedno«.

P₉: »Ni nujno. Cilj glavnega zunanjega deležnika je, da bomo izvajali informacijsko podporo, ki je potrjena s strani lastnika, javni upravi, vendar tega glavni notranji deležnik nikakor ni mogel doseči, čeprav je to v poslovnem načrtu na prihodkovni strani vrednoteno z 2,7 milijona evrov. V izvedbo so se vtaknile interesne skupine in posamezniki, ki so povezani s tistimi, ki v državi obvladujejo državno informatiko. Zaradi tega nismo mogli uresničiti cilja, ki si ga je zadal glavni zunanji deležnik, vendar te okoliščine glavni zunanji deležnik ni upošteval, čeprav smo ga argumentirali. Na koncu je moral glavni notranji deležnik najti drugo nišo, kjer je dobil prihodke za razliko, ki je izpadla zaradi propadlega projekta. Na koncu smo potem dosegli enak rezultat, kljub temu, da tistega posla zaradi interesnih skupin nismo mogli izvesti«.

P₁₀: »Da. Imamo tudi nagrajevanje, ki je odvisno od uresničevanja načrtov, o čemer pa odločajo zunanji deležniki, torej predstavniki kapitala v nadzornem svetu. Imamo tako imenovano progresivno lestvico nagrad, ki je odvisna od doseženih načrtov. Tako da v tej povezavi je interes, da je zadovoljen zunanji deležnik, ker če je zadovoljen zunanji deležnik, potem so zaposleni deležni stimulacije«.

P₁₁: »Največkrat da, izjemoma pa ne. Kot že pojasnjeno, se zahteva kreditiranje, dejansko pa potrebuješ kapital, to je velika razlika. Ampak največkrat so se zadeve uskladile, ker smo uspeli notranji deležniki prepričati zunanje deležnike, da tisto, kar mislimo narediti, je prav in se je nekako to uskladilo. Vedno se pa ne. Kot sem že ponazoril s primerom siljenja v kreditiranje podjetij zlasti slabih oz. podjetij v težavah. Mi smo ocenili, da to ni izvedljivo pa tudi nepotrebno in danes se kaže, da kreditiranje gospodarstva že šesto leto pada, gospodarstvo pa kljub temu brez kreditno raste. Če bi takrat nasilno vbrizgali v gospodarstvo dodatno milijardo evrov, bi se nam lahko zgodila negativna povratna zanka in bi morali iti v sanacijo skupaj z drugimi družbami v naši panogi«.

P₁₂: »Če se dosežejo finančni in poslovni rezultati in se uveljavi sprejeta strategija, pomeni, da so se uresničili tudi cilji notranjega deležnika; stabilne in varne službe z večjo dodano vrednostjo, kar pomeni tudi boljše plačilo za opravljeno delo«.

P₁₃: »Prej smo povedali, da ne razmejujemo med deležniki, povedali smo, katere deležnike imamo. Cilji se spremljajo na nadzornem svetu in tam je poročano vsakršno poročanje v plus ali minus. Cilji so bolj ali manj postavljeni zelo ambiciozno, naj bi se uresničevali absolutno, so pa včasih stvari, ki jih je potrebno obrazložiti, ali se kakšna stvar zamakne, ali se uresniči prej. To je življenje«.

P₁₄: »Načeloma da, vendar ne nujno. V primeru, da bi glavni zunanji deležnik negativno posegel v interese drugih pomembnih zunanjih deležnikov (recimo naših strank ali zahtev regulatorjev)«.

PRILOGA 7: Skladnost ciljev posloводства kot agenta s cilji lastnika in cilji podjetja (prepis intervjujev)

V₁: Ali je odnos med cilji glavnega notranjega deležnika, glavnega zunanjega deležnika in cilji družbe skladen?

P₁: »Da«.

P₂: »Vsi trije niso skladni. Skladni so samo cilji posloводства in lastnikov. Cilji zaposlencev pa niso skladni, ker imajo druge cilje«.

P₅: »V končni fazi morajo biti, ker če gremo po hierarhiji navzgor in če višja hierarhija ni zadovoljna z realizacijo nižje, seveda pride do razgovorov, pride do obrazložitve. Če so okoliščine višja sila, potres ali celo vojna, tudi nadzorni svet razume tveganja in vpliv«.

P₈: »Bi morali biti, saj v kolikor uspešno in družbeno odgovorno posluje, potem bo počelo to, kar kupci in tržišče potrebuje in pričakuje in to ne na račun škode katerega koli od deležnikov«.

P₉: »Cilji so skladni, saj imamo skupno strategijo«.

P₁₀: »Trudimo se, da bi bil skladen. Vendar obstaja objektivni konflikt interesov med zunanjim in notranjim deležnikom. Zunanji deležniki so tudi kratkoročni investitorji in niso samo dolgoročni. Kratkoročni investitorji želijo čim prej zaslužiti, kupiti in prodati delnice in imeti čim večji dividendni donos, pri nas pa je situacija taka, da želimo uravnotežiti »zgodbo o rasti in vrednosti«. Se pravi, če imamo veliko zadržanih dobičkov, lahko govorimo o zgodbi o rasti. Če izplačamo dividende, pa se poveča cena delnice in takrat govorimo o zgodbi o vrednosti«.

P₁₁: »V osnovi je, saj to poskušamo uskladiti, vendar vedno ni usklajeno. Kot omenjeno, naš cilj je bil spodbujevalno razvojna platforma za slovensko gospodarstvo. Če smo to predlagali že leta 2010, smo pričakovali, da bo to urejeno vsaj pred novo finančno perspektivo leta 2015 in tukaj ne moremo reči, da obstaja skladnost. Moram pa reči, da pa se večina ciljev uskladi. Zame je večina zlati rez, to je, da se uskladi 65 % vseh ciljev«.

P₁₂: »Da«.

P₁₃: »Različni deležniki imajo različne vloge. Absolutno vsak zagovarja svojo vlogo, kar je legitimno. Na koncu pa se je za dobro družbe in za dobro poslovanja potrebno uravnotežiti in dogovoriti. Skratka, želimo si najti ravnotežje med tem, da so doseženi cilji družbe in da so z njimi uresničujejo svoje cilje tudi ostali deležniki. Če je deležnik uporabnik in želi imeti najboljšo storitev za svoj denar, se potrudimo to ponuditi. Razvijamo nove storitve, razvijamo

obstoječe storitve, prilagajamo cenovno politiko, tam, kjer lahko, da ne gremo v svoj minus in da je tudi uporabnik zadovoljen. Na nivoju delničarjev, je pa vprašanje, ali delničarji podpirajo strategijo podjetja v smislu dividend, kaj pričakujejo in tudi skušamo najti ravnotežje. Tudi s sindikati in zaposlenimi iščemo ravnotežja, kar pomeni da se pogajamo, da se pogovarjamo in dogovarjamo. In vsak ima svoj cilj, vendar na koncu za dobro družbe, moraš najti skupnega. To je tako kot doma«.

P₁₄: »Da«.

V₂: Ali na odnose iz tega vprašanja vpliva dejstvo, da govorimo o družbi v državni lasti?

P₁: »Mislim, da v resnici nima vpliva«.

P₂: »Ne«.

P₃: »To pa mislim, da ja, ker je naša družba upravljavec javnega dobra in je v 100 % državni lasti. V primeru, da bi bila naša družba v zasebni lasti, bi bilo vse drugače. Lastnik bi bil zainteresiran izključno za čim večji dobiček, to je nesporno. Država v tem primeru je druge vrste lastnik. Interes države pa je na čelu z vsakokratnim ministrom in vsakokratno vlado tudi čim bolj pretočna in varna infrastruktura, čim več investicij, čim boljše upravljanje z omrežjem. To je nesporno«.

P₄: »Da. Če ne bi bilo podjetje v državni lasti, bi se lahko odločil samostojno in bi vodil podjetje, tako kot mislim, da je dobro in tako kot ga zdaj vodim. Tako pa moram upoštevati in se prilagajati ciljem, ki mi jih narekujejo lastniki«.

P₅: »Država mora prek organov KAD-a in vpetostjo KAD-a v druge organe prek katerih udejanja to lastninsko pravico, morajo poskrbeti, da so usklajeni z nami. Zato so tudi v teh organih. Seveda se tudi mi seznanjamo, kakšni so njihovi cilji. Recimo, razvrstitev podjetja v Strategiji upravljanja kapitalskih naložb države bi lahko vplivalo na samo podjetje. Če je podjetje razvrščeno med portfeljske naložbe, pomeni, da se lahko država relativno hitro odloči in ob določenih pogojih ali razmerjih proda svojo naložbo. Če je podjetje razvrščeno med strateške naložbe, pa ima podjetje večjo zaščito, se pa razume, da je potrebno zaradi tega zagotavljati določene druge elemente«.

P₆: »Ja, seveda«.

P₇: »To niti ne«.

P₈: »Načeloma ne. Vodstvo je tisto, ki postavlja cilje in vodi podjetje. Lastništvo pri tem nima pomena«.

P₉: »Seveda«.

P₁₀: »Niti ne«.

P₁₁: »Do neke mere je to že implicirano v zgornjem odgovoru. Država oz. boljše birokracija si dovoli, da nekih stvari ne naredi. Verjetno na trgu zasebnih podjetij, bi to imelo težje posledice, ampak je pa res, da smo v nekaterih primerih naredili, kljub temu, da je bilo drugače, kar pomeni, da tokrat to ni vplivalo. Se pravi, da je to različno vendar nekaj vpliva zagotovo je, ker je pač država lastnik. Npr. če bi bilo to delovanje na trgu kot zasebno podjetje, bi omenjene sklade združili pod našim okriljem ali pa bi prišlo do druge vsebinske oblike. V našem primeru jih ne združijo, ker država ne smatra, da je to potrebno ali pa so interesne sfere tako različne, da se to ne zgodi. Mi kot družba v 100 % državni lasti pa nimamo vzvoda za take premike«.

P₁₂: »Ne«.

P₁₃: »Marsikaj je odvisno od panoge, v kateri posluje družba, odvisno je tudi od tega, ali si v borzni kotaciji ali ne, to bistveno vpliva, ker če si v prvi borzni kotaciji, je več obveznosti z razkrivanjem podatkov. Če je družba v mednarodni lasti in ni na borzi, pa ima tudi svoja pravila do mame izven meja Slovenije, tako da izkušenj nimamo, se pa trudimo z vsemi imeti poslovne in korektne odnose. Tudi kot državna družba se moramo truditi, da so naši deležniki zadovoljni«.

P₁₄: »Ne«.

PRILOGA 8: Skladnost osebnih ciljev posloводства s cilji lastnika in cilji podjetja (prepis intervjujev)

V₁: Kakšni so vaši cilji v zvezi s podjetjem?

P₁: »Uspešno poslovanje družbe«.

P₂: »Čim večji dobiček, zadovoljni gostje, zadovoljni lastniki. Pomembno je tudi, da banke vedo, da se držimo dogovorov in jih izvajamo«.

P₃: »Jaz osebno imam velike cilje, kot »insider« imam že leta stališče, da mora družba boljše delovati, ker ima notranje rezerve na številnih področjih, predvsem v smislu boljšega delovanja in poslovanja. V vsakem primeru so moje ambicije optimizacija poslovanja, izkoriščanje rezerv, ki jih bo prinesla reorganizacija. Cilj pa je še dobiček oz. donos na kapital v skladu s pričakovanji SDH, ki je osnova za nadaljnji razvoj«.

P₄: »Da je podjetje uspešno, da se razvija in raste ter da dobro posluje in da dosegamo vse zastavljene cilje«.

P₅: »Želja po izpolnitvi ciljev, po izboljšanju poslovanja, po primerjanju s konkurenco in biti boljši od konkurence ter zagotavljanju, da so tisti partnerji in tisti sodelavci oz. deležniki, ki so vključeni v poslovanje zadovoljni z menoj, da skupaj dosegamo cilje«.

P₆: »Zasledovati cilje, ki nam jih postavi država. Izpolnjevanje zakonskih obveznosti, doseganje čim višje donosnosti kapitala in čim boljše upravljanje sklada in zagotavljanje čim višjih poklicnih pokojnin«.

P₇: »Vodenje družbe in zaposlenih oz. najožjih sodelavcev, drugi pa je pridobivanje poslov in urejanje poslovnih procesov«.

P₈: »Uspešno poslovanje na dolgi rok, se pravi razvoj podjetja in dober poslovni rezultat«.

P₉: »Osebno pričakujem izzive za izvajanje dela, tako da bo družba iz leta v leto kljub turbulentnim časom, ker smo v fazi prestrukturiranja, uspešno poslovala in zagotavljala socialno varnost vsaj 6.000 zaposlenim. V strateškem pogledu do leta 2021 pa osebno vidim tako uspešno poslovanje družbe, da ne bomo več govorili o 6.100, ampak o več kot 10.000 zaposlenih«.

P₁₀: »Moj cilj v zvezi s podjetjem je poslovanje z načrti in ustvarjanje konstruktivne in zdrave klime v družbi, na način, da ljudje, ki prihajajo v službo, prihajajo z veseljem v službo«.

P₁₁: »Moj osnovni cilj je, da smo najbolj kakovostna finančna institucija v Sloveniji na dolgi rok in da dolgoročno prispevamo k trajnostnemu razvoju slovenskega gospodarstva, kamor

spadajo večja konkurenčnost, zlasti pa delovna mesta in razvoj Slovenije v celoti. To je osnovni cilj. Osebni cilj pa je, da čim bolj uspešno v čim širše zadovoljstvo zaposlenih in ostalih deležnikov vodim to družbo skupaj s kolegi«.

P₁₂: »Cilj je, da podjetje dosega pričakovane rezultate; pričakovanja lastnika in zaposlenih. Ter da si podjetje krepi svojo konkurenčno pozicijo in strateško pozicijo v prostoru delovanja«.

P₁₃: »Cilj je razvoj podjetja, rast in dolgoročna vzdržnost poslovanja ob upoštevanju vseh deležnikov«.

P₁₄: »Dolgoročno optimizirati vrednost delniškega kapitala ter dejansko krepiti ugled in varnost inštitucije za stranke in druge vlagatelje«.

V₂: »Kaj vas pri delu stimulira?«

P₁: »Stimulirajo me rezultati«.

P₂: »Ta posel moraš imeti rad, ker je specifičen in zahteva, da si prisoten praktično 24 ur na dan. Zjutraj je potrebno sprejeti določene odločitve, zvečer, ko se ustvarja največ prihodkov, moraš pa tudi biti prisoten, da vidiš, kaj gostje želijo, kaj zahtevajo in pričakujejo. Če vse to povežeš skupaj in te motivira njihovo zadovoljstvo, potem je to zadovoljstvo in motivacija za naprej. Če pa neka zadeva vmes ne funkcioniira, se lahko neka zadeva podre«.

P₃: »Jaz čutim predvsem veliko pripadnost tej družbi, ves čas mi je bil motiv, da bi vodil to družbo in plača mi ni niti približno ključni motiv. Je seveda dovolj dobra, ampak stimulacija mi je predvsem izziv, da čim bolj uspešno vodim to družbo in sem zelo motiviram, da to uresničim«.

P₄: »Stimulira me uspeh in to, da vidim, da je podjetje uspešno. In to, da imamo dober rezultat«.

P₅: »Želja po izpolnitvi ciljev, po izboljšanju poslovanja, po primerjanju s konkurenco in biti boljši od konkurence ter zagotavljanju, da so tisti partnerji in tisti sodelavci oz. deležniki, ki so vključeni v poslovanje, zadovoljni z menoj, da skupaj dosegamo cilje. Zadovoljiti se samo sam s sabo in notranjim okoljem je premalo«.

P₆: »Najprej je to zame strokovni izziv (10), stimulirajo pa me čim boljši odnosi z vsemi glavnimi deležniki in nadzornim svetom«.

P₇: »Pri mojem delu me stimulirajo dosežki, ko zaključimo neko investicijo, ko se to takoj pozna na prihodkih«.

P₈: »Stimulira me uspeh«.

P₉: »Stimulira me predvsem uspeh«.

P₁₀: »Pri mojem delu me stimulira predvsem timsko delo, se pravi, ustvarjanje nekih rezultatov, ki so plod timskega dela«.

P₁₁: »Motivacija in stimulacija morata po mojem mnenju biti že v osnovi v človeku. Težko namreč motiviraš in stimuliraš druge, če niso motivirani in stimulirani sami. Sam sem sodeloval pri ustanavljanju osnovnih finančnih institucij v Sloveniji ob osamosvojitvi, takrat smo ustanavljali Ljubljansko borzo in Centralno banko in takrat smo želeli ustanoviti tudi razvojno družbo, kakršna je danes naša. To takrat ni bilo mogoče, ker ni bilo dovolj virov in denarja za vse. Leta 2000 sem ponovno začel s tem predlogom. Preko časopisnih člankov sem skušal prepričati, da bi Slovenija potrebovala razvojno inštitucijo, kot je danes naša. Ta cilj me je stimuliral, ker se mi zdi, da je to za samostojno državo nujna institucija, ki izravnava tveganja na trgu, ki vedno ne deluje in je zmožna anticikličnega delovanja v korist gospodarstva. Z ustanovitvijo smo začeli leta 2005, leta 2007 je prišel tudi zakon in od leta 2008 naprej smo tudi formalno razvojna družba in to je bil zame eden največjih stimulansov; da dokažeš, da se lahko v Sloveniji naredi tako inštitucijo, da lahko posluje uspešno, kljub temu, da so veliki pritiski in različna mnenja o vsebini te inštitucije. Torej največja stimulacija so rezultati, predvsem pa zadovoljstvo tistih, ki z mano delajo, ko vidiš, da osebno rastejo, da so zadovoljni in da imajo neko perspektivo, s katero lahko, ko bom odšel, uspešno delajo naprej«.

P₁₂: »Stimulirajo me dobri rezultati«.

P₁₃: »Najbolj me stimulirajo rezultati, ki so potrditev dela in motivacija za prihodnje in ti rezultati niso v številkah, ampak pomenijo tudi odnose med zaposlenimi, klimo v družbi, ugled podjetja, zadovoljstvo uporabnikov inp.«.

P₁₄: »Stimulira me nenehno iskanje dobrih rešitev za reševanje precej kompleksnih problemov. Stimulirajo me tudi doseženi rezultati v skladu z dogovori, nagrajevanje vezano na doseganje dogovorjenega«.

V₃: Vas kdo stimulira in na kakšen način?

P₁: »Zagotovo je priznanje dobrih rezultatov s strani nadzornega sveta in posledično zadosten variabilen del plače signal, da poslovodstvo dela dobro«.

P₂: »Dobim plačo, za katero sem se dogovoril, ko sem prevzel to funkcijo. S to plačo sem zadovoljen. Več mi pomeni to, da so vsi deležniki zadovoljni«.

P₃: »Tudi finančna stimulacija je pomembna, ampak tu nimam vpliva in manevrskega prostora«.

P₄: »Stimulacija je urejena z zakonodajo. Imamo Lahovnikov zakon, tako da ni nikogar, ki bi me posebej stimuliral. Sam se stimuliram«.

P₅: »Nadzorni svet je pripravi določene kazalce, na podlagi katerih se ocenjujemo. To oceno posredujemo nadzornemu svetu, nadzorni svet ima komisijo za prejemke, ki preveri te kazalce in potem so določena razmerja na podlagi katerih sledijo ena do x plač kot nagrada za uspešno poslovanje v preteklem letu«.

P₆: »Pri nas je finančna stimulacija zanemarljiva, o kakšnem nagrajevanju ne moremo govoriti«.

P₈: »Glede na to, da je družba v večinski državni lasti, plače in variabilni del določa t.i. Lahovnikov zakon. Ta stimulacija zame ni pomembna, saj je daleč od primerne poslovne prakse in ne spodbuja vodstva k nadpovprečnim rezultatom«.

P₉: »Imam osnovno bruto plačo, stimulacija oz. nagrada pa je odvisna od poslovnih rezultatov konec leta in na podlagi zaključenih rezultatov in poslovnega izida, mi lahko nadzorni svet izplača del nagrade, ki se imenuje variabilni del plače, in sicer najmanj 5 % ali največ 30 %«.

P₁₁: »V bistvu me nihče ne stimulira. Od zunanjih dejavnikov večkrat dobim kvečjemu kritike in destimulacije za svoje delo. Namreč marsikomu se zdi naša družba nepomembna, ali pa celo naše delovanje napačno, zlasti pa moje delo preplačano, zato so kritike bistveno pogostejše kot pohvale«.

P₁₂: »Stimulirajo me lastniki, se pravi glavni zunanji deležnik, s pogodbo za vodenje podjetja«.

P₁₃: »Hodimo seveda v službo, da preživimo, toda jaz se nad svojo plačo ne pritožujem. Ni pa finančna stimulacija moja ključna stimulacija. Stimulira vedno okolje, v katerem delaš, ljudje, s katerimi delaš in končno na nek način stimulira tudi strategija družbe, ker se vedno nekaj dogaja, ker želimo biti korak pred drugimi, želimo biti najboljši in seveda smo najboljši in to je izziv. Smo v panogi, ki se hitro razvija, ki je tehnološko napredna in to je tudi stimulacija za zaposlene, ki želimo biti zmagovalci te konkurenčne tekme«.

P₁₄: »To je sicer slabo prisotno predvsem zaradi eksternih dejavnikov oz. zakonodajnih omejitev«.

V₄: »Bi se vaši cilji v zvezi s podjetjem spremenili in kako bi se spremenili, če bi bila stimulacija drugačna?

P₁: »Mislim, da se prav bistveno ne bi spremenili. Kako pa bo dolgoročno trenutna politika prejemkov menedžerjev v državnih podjetjih vplivala na strukturo vodstvenega kadra, je pa drugo vprašanje. Stimulacija bi po mojem mnenju morala biti bolj vezana na rezultate družbe. Naša družba ima drugi najvišji dobiček med slovenskimi podjetji, plače pa so povsem neprimerljive s plačami v družbi, ki med vsemi družbami ustvarja največji dobiček«.

P₂: »Mislim da ne«.

P₃: »Seveda bi bil vesel, če bi spremenili Lahovnikov zakon in da bodo poleg povprečne plače upoštevali še kaj drugega, na primer velikost kapitala ipd. – o tem se celo tudi nekaj govori – mi pa to ta trenutek ni pomembno. Moj cilj je zdržati celoten mandat, kajti v zadnjih desetih letih nobena uprava ni zdržala celega mandata«.

P₄: »Ne bi se spremenili. Cilji se ne bi spremenili. Ni mi osnovni cilj stimulacija. Dobivam plačo, za katero menim, da je solidna. Sicer pa menim, da so plačna razmerja slaba in da bi morali biti ministri, glede na to, kakšni so moji dohodki, bolj plačani. Predvsem razmerja med vlado, ministri in nami niso poštena, drugače pa bi morali biti tudi mi plačani po uspehu. Morali bi imeti zagotovljeno minimalno plačo, ki bi se povečevala sorazmerno z uspešnostjo vodenja«.

P₆: »Ne. Mi smo drugačna institucija, predsednik uprave mora delati v smeri čim boljših rezultatov«.

P₈: »V osnovi si moraš želeli uspeha in brez tega ne gre. Prepričan sem, da trenutno delujem na način, ki je popolnoma enak, kot če bi deloval v okviru velikega mednarodnega podjetja in bi bila finančna domena iz rezultatov poslovanja bistveno bolj stimulatívna. Zakaj? Zato ker je bil moj cilj v primeru podjetja, ki ga vodim, dokazati, da je mogoče iz podjetja, ki je bilo praktično v bankrotu, napraviti uspešno zgodbo«.

P₉: »Mislim, da bi bil rezultat popolnoma enak, mislim, da sem že zdaj popolnoma lojalen podjetju, ki ga sovodim in hkrati dejansko delam vse, da bi bilo podjetje uspešno in da bi bili naši zaposleni zadovoljni«.

P₁₀: »V zadnjem času veliko energije zapravimo za neko dokazovanje slovenskemu okolju in posledično nadzornemu svetu zaradi delovanja nekih lobijev. V Slovenije je problem v tem, da imamo zelo negativno in problematično okolje za delovanje tovrstnih družb. Se pravi, interes posameznih lobijev je obvladovanje finančnih tokov. Ko smo bili majhni in nismo imeli rezultatov, s tem nismo imeli problemov. Zdaj pa, ko smo veliki, ko smo druga skupina v naši dejavnosti v regiji in imamo rezultate, je dejansko tega velika. In to me blazno

obremenjuje. To je problem Slovenije in problem lastništva SDH-ja in ostalih, ki so povezani z SDH-jem. Če tega ne bi bilo, bi lahko več časa porabili za razvojne projekte«.

P₁₁: »Mislim da se ne bi bistveno spremenili, ker imam že sedaj dobre sodelavce pa tudi dobro plačo, tako da se ne morem bistveno pritoževati nad temi stimulacijami«.

P₁₂: »Ne bi se spremenili. Tudi če bi bila plača podvojena, boljših rezultatov, ki jih trenutno dosegamo, jih je težko dosegati. Če vodiš neko podjetje, ga moraš voditi tako dobro kot znaš, ne glede na to, ali je plača 10.000 ali 20.000 evrov. Če nisi zadovoljen s plačo, je bolje, da zapustiš podjetje. Če bi imel enkrat višjo plačo, bi bilo to odlično, ne pomeni pa to boljše delo, ker ne vem, če bi lahko boljše delali. Težko«.

P₁₃: »Ne. Zavedam se, da nisem dovolj plačan za to, kar počnem, ampak to sem se zavedal že takrat, ko sem kandidiral za predsednika uprave in to so pogoji, na katere sem pristal že na začetku«.

V₅: Bi bili odgovori drugačni, če ne bi delali v družbi v državni lasti?

P₁: »Ne. V vsakem primeru bi dal vse od sebe«.

P₃: »Ne. Če ne bi bila družba v državni lasti, bi bili tudi cilji drugačni. Vprašanje pa je, ali bi se lahko tako poistovetil s cilji kot se zdaj«.

P₄: »Ne. Zame je lastnik lastnik. In to da je država slab lastnik je res, ampak to ni pomembno. Lastnik je lastnik ne glede na to, kakšen je. Lahko bi imeli tudi privatnega lastnika, ki bi bil slab. Imeli smo privatne lastnike, ki so bili še slabši, tajkune, ki so mislili, da vse znajo. Naredili niso nič, le uničili polovico slovenskega gospodarstva. Bili so privatni lastniki«.

P₆: »Da. Zame bi bilo drugače, če bi delal na trgu. Prav se mi zdi, da tudi država pove, da si dobro delal in da si zaslužiš nagrado. Tudi v takih institucijah je prav, da se to naredi, smo pa vseeno na takih položajih, da moramo dobro delati, ne glede na to, ali dobimo dodatno stimulacijo ali ne«.

P₇: »Ne.«

P₈: »Ne.«

P₉: »Mislim, da ne«.

P₁₀: »Definitivno«.

P₁₁: »Ne. Tu delam tako, kot bi delal v zasebnem podjetju. Delam predvsem zato, da se stvari izvedejo, ne pa zato, kje si in kaj si«.

P₁₂: »Ne«.

P₁₃: »Z mojega vidika ne«.

P₁₄: »Delno da. Ne bi bil deležen zakonodajnih omejitev in bi z lastnikom in nadzornim svetom lažje vodil dialog o shemah nagrajevanja«.